

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Rabia BATO ÇİZEL

HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ VE YAYGINLAŞMA SÜRECİNDE
ETKİLİ ÇEVRESEL BASKILAR VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN STRATEJİK
YANITLARININ ANTALYA YÖRESİNDE ARAŞTIRILMASI

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2008

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Rabia BATO ÇİZEL

HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ VE YAYGINLAŞMA SÜRECİNDE
ETKİLİ ÇEVRESEL BASKILAR VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN STRATEJİK
YANITLARININ ANTALYA YÖRESİNDE ARAŞTIRILMASI

Danışman

Prof. Dr. Fulya SARVAN

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İİBF İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ
OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan:

Üye (Danışman):

Üye:

Üye:

Üye:

Üye:

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../.....

İmza

.....

Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM : İLGİLİ YAZIN İNCELEMESİ	
1.1. Turizm Endüstrisinde Herşey Dahil Sistemi.....	5
1.1.1. Herşey Dahil Sisteminin Tanımı ve Kapsamı.....	5
1.1.2. Herşey Dahil Sisteminin Dünyadaki Gelişimi.....	9
1.1.3. Herşey Dahil Sisteminin Türkiye’deki Gelişimi.....	12
1.1.4. Herşey Dahil Sisteminin Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	15
1.1.4.1. Tur Operatörlerine Etkileri.....	15
1.1.4.2. Seyahat Acentalarına Etkileri.....	16
1.1.4.3. Müşterilere Etkileri.....	16
1.1.4.4. Bağımsız Bölge Esnafına Etkileri.....	17
1.1.4.5. Konaklama İşletmelerine Etkileri.....	17
1.2. Örgüt Analizinde Çevre Kuramları.....	21
1.2.1. Koşul Bağımlılık (Contingency) Kuramı.....	22
1.2.2. Örgütsel Ekoloji (Popülasyon Ekolojisi).....	29
1.2.3. Kurumsal (Institutional) Kuram.....	35
1.2.3.1. Eski Kurumsal Kuram.....	35
1.2.3.2. Yeni Kurumsal Kuram.....	39
1.2.4. Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependence) Kuramı.....	51
1.2.4.1. Kaynak Bağımlılığı Konusunda Öncü Çalışmalar.....	51
1.2.4.2. Kaynak Bağımlılığı Konusunda İzleyen Çalışmalar.....	53

1.2.5. Kuramların Karşılaştırılması ve Araştırmanın Sorunsalı Bağlamında Kuramsal Çerçevenin Oluşturulması.....	58
---	----

2. BÖLÜM : HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ VE YAYGINLAŞMASI SÜRECİNDE ETKİLİ ÇEVRESEL BASKILAR VE İŞLETMELERİN STRATEJİK YANITLARI

2.1. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Sürecinde Ulusal Bağlam.....	63
2.1.1. Turizm Endüstrisinin Yapısı.....	63
2.1.1.1. Tur Operatörleri.....	68
2.1.1.2. Seyahat Acentaları.....	71
2.1.1.3. Konaklama İşletmeleri.....	73
2.1.2. Türkiye’deki Ekonomik Değişim.....	74
2.1.3. Türkiye’deki Politik Değişim.....	79
2.1.3.1. Türkiye’de Planlı Dönem Öncesi Turizm Politikaları.....	80
2.1.3.2. Türkiye’de Planlı Dönemde Turizm Politikaları.....	82
2.2. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Sürecinde Kurumsal Bağlam.....	85
2.2.1. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Sürecinde Zorlayıcı Baskılar.....	85
2.2.2. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Sürecinde Taklitçi Baskılar.....	86
2.2.3. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Sürecinde Kural Koyucu Baskılar.....	87
2.3. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Sürecinde Örgütsel Bağlam.....	88
2.3.1. Konaklama İşletmelerinin Verdikleri Stratejik Yanıtlar.....	88
2.3.1.1. Kurumsal ve Kaynak Bağımlılığı Bakış Açılarının Karşılaştırılması.....	89
2.3.1.1.1. Yakınlaşma ve Ayrılma Vurguları.....	91
2.3.1.1.1.1. Bağlam.....	91
2.3.1.1.1.2. Güdüler.....	93
2.3.1.2. Çevresel Baskılara Verilen Stratejik Yanıtlar İçin Bir Tipoloji.....	94
2.3.1.2.1. Boyun Eğme-Kabullenme (Acquiescence).....	95
2.3.1.2.2. Uzlaşma (Compromise).....	96
2.3.1.2.3. Kaçınma (Avoidance).....	98

2.3.1.2.4. Karşı Koyma (Defiance).....	99
2.3.1.2.5. Yönlendirme (Manipulation).....	100
2.3.1.3. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler.....	102
2.3.1.3.1. Sebep (Cause).....	103
2.3.1.3.2. Baskı Grupları (Constituents).....	104
2.3.1.3.3. İçerik (Content).....	106
2.3.1.3.4. Kontrol (Control).....	107
2.3.1.3.5. Bağlam (Context).....	108
2.3.2. Çevresel Baskılara Verilen Stratejik Yanıtları İnceleyen Çalışmalar.....	110

3. BÖLÜM : HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN ANTALYA YÖRESİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	116
3.1.1. Araştırmanın Amacı	116
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	117
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	122
3.1.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	125
3.1.3.2. Veri Toplama Araçları.....	127
3.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	134
3.2.1. Nitel Yöntemin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	134
3.2.2. Nicel Yöntemin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	136
3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları.....	143
3.3.1. Örneklemenin Demografik Yapısı.....	143
3.3.2. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşma Sürecinde Etkili Olan Çevresel Baskılar.....	144
3.3.2.1. Ulusal Bağlam: Herşey Dahil Sisteminin Yayılım Sürecinde Turizm Endüstrisi Bağlamında Türkiye’de Yaşanan Ekonomik ve Politik Değişim.....	146
3.3.2.2. Kurumsal Bağlam: Herşey Dahil Sisteminin Yayılımını Etkileyen Zorlayıcı, Taklitçi, Kural Koyucu Baskılar.....	151
3.3.2.2.1. Herşey Dahil Sisteminin Yayılımını Etkileyen Zorlayıcı Baskılar.....	151
3.3.2.2.1.1. Devlet Düzenlemeleri.....	151
3.3.2.2.1.2. Tur Operatörleri.....	152
3.3.2.2.1.3. Pazar Koşulları.....	152
3.3.2.2.1.4. Bekleyişler.....	153

3.3.2.2.1.5. İş Yapma Usulleri.....	154
3.3.2.2.1.6. Fiziksel Yapı.....	154
3.3.2.2.2. Herşey Dahil Sisteminin Yayılımını Etkileyen Taklitçi Baskılar.....	155
3.3.2.2.3. Herşey Dahil Sisteminin Yayılımını Etkileyen Kural Koyucu Baskılar.....	155
3.3.3. Herşey Dahil Sisteminin Konaklama İşletmelerinde Meydana Getirdiği Değişim.....	156
3.3.4. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörleri ve İşletmelerin Stratejik Yanıtlarını Oluşturan Boyutlar.....	158
3.3.5. Araştırma Hipotezlerinin Sorgulanması: Regresyon ve ANOVA Analizi Sonuçları.....	163
TARTIŞMA.....	168
SONUÇLAR.....	178
KAYNAKÇA.....	183
EKLER.....	203
EK – 1 Herşey Dahil Sistemi Görüşme Soruları.....	203
EK – 2 Görüşme Yapılan Kurumlar.....	204
EK – 3 Turizm İle İlgili Taranan Dergilerin Listesi.....	205
EK – 4 Kodlama Formu.....	212
EK – 5 Anket Formu Örneği.....	214
EK – 6 Yapılan Görüşmelerin Deşifrelerinden Örnekler.....	220
ÖZGEÇMİŞ.....	225

TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1.1. Herşey Dahil Çeşitleri ve İçerdikleri Ürün ve Hizmetler
- Tablo 1.2. Koşul Bağımlılık Araştırması Yapmış Olan Temel Yazarlar
- Tablo 1.3. Örgütsel Kurumlar Üzerine Seçilmiş Çalışmalar
- Tablo 1.4. Eski ve Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımının Benzerlikleri
- Tablo 1.5. Eski ve Yeni Kurumsalcılık Arasındaki Farklılıklar
- Tablo 1.6. Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları – Pfeffer ve Salancik (1978) Sonrası
- Tablo 2.1 Seyahat Hizmetleri İçin Doğrudan ve Dolaylı Dağıtım Sistemi
- Tablo 2.2. Kurumsal ve Kaynak Bağımlılığı Bakış Açılarının Karşılaştırılması
- Tablo 2.3. Çevresel Baskılara Stratejik Yanıtlar
- Tablo 2.4. Stratejik Yanıtların Öncelleri
- Tablo 2.5. Çevresel Önceller ve Tahmin Edilmiş Stratejik Yanıtlar
- Tablo 2.6. Çevresel Baskılara Verilen Stratejik Yanıtları İnceleyen Makaleler
- Tablo 3.1. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler Ölçeğinde Kullanılan İlgili Yazına ve İçerik Analizi Sonuçlarına Dayalı Anket İfadeleri
- Tablo 3.2. Stratejik Yanıtlar Ölçeğinde Kullanılan İlgili Yazına Dayalı Anket İfadeleri
- Tablo 3.3. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler Ölçeğinin Boyutları ile İlgili Bulgular
- Tablo 3.4. Stratejik Yanıtlar Ölçeğinin Boyutları ile İlgili Bulgular
- Tablo 3.5. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler Ölçeği Korelasyon Tablosu
- Tablo 3.6. Stratejik Yanıtlar Ölçeği Korelasyon Tablosu
- Tablo 3.7. Demografik Bulgular
- Tablo 3.8. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşmasını Etkileyen Unsurlar
- Tablo 3.9. Stratejik Yanıtlar Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo 3.10. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo 3.11. Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları
- Tablo 3.12. Stratejik Yanıtların Regresyon Analizi Sonuçları
- Tablo 3.13. Stratejik Yanıtlar ile Performans Arasındaki İlişkinin Analizi
- Tablo 3.14. Stratejik Yanıtlar ile Turizm Sektöründe Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Analizi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. HDS'nin Yayılım Sürecinin Kavramsal Çerçevesi

Şekil 2.1. Çevresel Baskılara Stratejik Yanıtları Tahmin Çatısı

ÖZET

Tez çalışmasının amacı, kurumsal çevrenin örgütler üzerindeki etkilerine odaklanarak dünya turizm endüstrisinde önemli bir tatil turizmi yönelim merkezlerinden biri olan Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinde herşey dahil sisteminin (HDS) ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecinde etkili olan çevresel baskıların ve konaklama işletmelerinin bu baskılara verdikleri stratejik yanıtların incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın temel olarak iki önemli katkı sağlaması öngörülmektedir. Birincisi, örgütsel bağlamda herşey dahil sisteminin benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik olarak ortaya çıkan farklı stratejik yanıtların kavramsallaştırılması, sınıflandırılması ve ölçümüne yönelik bir çalışma (ölçüm aracı geliştirip test edilmesi) yapılmasının, ayrıca çevresel baskılara verilen stratejik yanıtları inceleyen Oliver'ın (1991) hipotezlerinin sınanmasına ve stratejik yanıtlar ile performans arasındaki ilişkiye odaklanması açısından da ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İkincisi, bu sistemin Türkiye'nin turizm başkenti olarak adlandırılan Antalya'daki konaklama işletmelerinde ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecinde etkili olan çevresel baskıların ve bu baskıların meydana getirdiği değişimin incelenmesiyle ortaya çıkacak bilgi birikiminin turizm endüstrisinin ulusal ve uluslararası gelişiminde faydalı olacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada herşey dahil sisteminin yayılım süreci üç aşamada (ulusal, kurumsal ve örgütsel bağlam) incelenmiştir. Ulusal ve kurumsal bağlam başlığı altındaki açıklamalar görüşmeler ve dokümanlarla toplanan verilere içerik analizi uygulanması sonucu elde edilen bulguların yorumlanması ile yapılmıştır. İçerik analizi sonucu elde edilen bulgular hem araştırmanın kavramsal zeminine hem de anket formunun oluşturulmasında önemli katkı sağlamıştır. Örgütsel bağlam başlığı altında ise işletmelerin HDS'ni benimseme biçimleri çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar olarak ölçülmüştür.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak HDS'ni ve örgütsel analizde çevre kuramları incelenmektedir. İkinci bölümde çalışmanın kuramsal zeminini oluşturan kavramsal modeller ve yaklaşımlar açıklanmış ve yapılan görgül araştırmalar özetlenmiştir. Son bölümde ise araştırmanın veri toplama araçları ve analizleri yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca araştırmanın bulguları, yorumları, tartışma ve sonuçlara ilişkin toparlama yer almaktadır.

SUMMARY

The aim of this thesis is to examine the environmental pressures to be effective in the emerging and becoming widespread process of all inclusive system in the accommodation enterprises of the Antalya as an important holiday tourism destination in world tourism industry and their strategic responses towards environmental pressures by focusing the effects of institutional environment on organizations.

Two basic contribution of this study is predicted. First, it is thought to seek contribution to related literature by conducting a study which conceptualizes, classifies and measures strategic different responses towards emerging and becoming widespread process of all inclusive system in organizational context. Second, it is expected that accumulation of knowledge coming into view by way of analyzing effective environmental pressures in becoming widespread process of all inclusive system in accommodation enterprises may provide benefits for development of national and international tourism industry.

In this study, emerging process of all inclusive system was analyzed in three phase (national, institutional and organizational context). Explanations in the title of national and institutional context were made by the way of explicating findings which is gained from the result of content analysis of data collected from interviews and documents. Findings which are gained from content analysis provided important contribution to both conceptual backgrounds of research and research questionnaire. In the organizational context, adoption types of all inclusive system in accommodation enterprises were measured as their responses toward environmental pressures.

This doctorate thesis is divided in to three sections. Section 1 introduces all inclusive system and environment theories. Section 2 develops the theoretical background for this study. In this section, conceptual models and approaches which constitute conceptual background of this study were explained and prior empirical researches were summarized. In the last section, the methods of data collection and analysis were described. In conclusion, Findings, implication, limitations and recommendations for further research were presented.

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında yakın ilgi ve yardımlarını her an hissettiğim, zamanını, bilgi ve deneyimlerini sınırsızca paylaşarak desteğini ve güvenini esirgemeyen tez danışmanın Sayın Prof.Dr. Fulya SARVAN'a, tezimin gelişim süreci boyunca önemli katkılar sağlayan değerli hocalarım Sayın Prof.Dr. Ferda ERDEM'e ve Sayın Doç.Dr. A.Akın AKSU'ya çok teşekkür ederim. Ayrıca yaşamımın her aşamasında ilgisini, sevgisini ve desteğini bir an bile esirgemeyen canım anne ve babama, bu tezi yazdığım süre boyunca her türlü sıkıntılı anıma anlayış gösteren sevgili eşime ve doktora eğitimim boyunca küçücük yaşından büyük olgunluk gösteren biricik oğluma çok teşekkür ederim.

Rabia BATO ÇİZEL

GİRİŞ

Tatil turizmi yönelim merkezlerinde, özellikle Antalya yöresinde yoğun bir şekilde uygulanan herşey dahil sistemi ile ilgili çalışmalar, genelde, sistemin olumlu ve olumsuz yönleri, ilgili tarafları ve bu tarafların memnuniyetleri konularında olmuş, ancak herşey dahil sisteminin neden bu kadar yaygınlaştığını inceleyen bir araştırma yapılmamıştır. Konaklama işletmelerini eşbiçimli hale getiren herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinin açıklanmasının önemli olduğu düşüncesinden hareketle, bu tez çalışmasında HDS'nin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması süreci örgüt kuramının kavramlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, kurumsal çevrenin örgütler üzerindeki etkilerine odaklanarak dünya turizm endüstrisinde önemli bir tatil turizmi yönelim merkezlerinden biri olan Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinde herşey dahil sisteminin (HDS) ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecinde etkili olan çevresel baskıların ve konaklama işletmelerinin bu baskılara verdikleri stratejik yanıtların incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Bu amaçlar doğrultusunda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır: Herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecinde etkili olan çevresel baskılar nelerdir? Herşey dahil sistemi konaklama işletmelerinde kökten bir değişime neden olmuş mudur? Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ile işletmelerin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında bir ilişki var mıdır? İşletme türü ile verilen stratejik yanıtlar arasında bir ilişki var mıdır? Herşey dahil sistemine yönelik çevresel baskılara verilen stratejik yanıtlar ile işletmenin performansı arasında bir ilişki var mıdır? Herşey dahil sistemini uygulayan konaklama tesisi yöneticilerinin turizm sektöründe çalışma süresi ile çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında bir ilişki var mıdır?

Bu tez çalışmasında HDS'nin Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinde ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci yazından elde edilen bilgiler ışığında incelenmektedir. Çalışmada bu süreç hem nitel hem de nicel analiz yöntemleri sonucu elde edilen bulgular ışığında yorumlanmıştır. Herşey dahil sisteminin yayılım süreci üç aşamada (ulusal, kurumsal ve örgütsel bağlam) incelenmiştir. Ulusal ve kurumsal bağlam başlığı altındaki açıklamalar, görüşmeler ve dokümanlarla toplanan verilere içerik analizi uygulanması sonucu elde edilen bulguların yorumlanması ile yapılmıştır. Örgütsel bağlam başlığı altında ise işletmelerin

HDS'ni benimseme biçimleri çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar olarak ölçülmüştür. Örgütsel bağlam başlığı altında incelenen veriler, araştırma sürecinde oluşturulan ölçek aracılığıyla Antalya yöresinde faaliyet gösteren 106 konaklama işletmesinin yöneticisinden toplanmıştır. Bu çalışmada Oliver'ın (1991) verdiği kavramsal çatı temel alınarak nitel veriler sonucu elde edilen bulgular ve yazın desteği ile oluşturulan ölçekler kullanılmıştır. Her iki ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Araştırmanın evrenini Antalya yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerinin üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. İşletmelerin stratejik yanıtları ile yanıtlarını etkileyen çevresel baskılar arasındaki ilişkiler oluşturulan hipotezler doğrultusunda regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak HDS ve örgütsel analizde çevre kuramları anlatılmaktadır. Bu bölümde, HDS'nin tanımı, kapsamı ve Dünya'daki ve Türkiye'deki gelişimi açıklanmıştır. Ayrıca HDS'nin tur operatörleri, seyahat acentaları, müşteriler, bağımsız bölge esnafı ve konaklama işletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur. Yine birinci bölümde dört önemli çevre kuramı verilmiştir. Bu kuramlar sırası ile, koşul bağımlılık, örgütsel ekoloji, kurumsal ve kaynak bağımlılığı kuramlarıdır. İlk iki kuram temel hatlarıyla incelendikten sonra bu tez çalışmasının kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında yararlanılan kurumsal ve kaynak bağımlılığı yaklaşımları detaylarıyla incelenmiştir. İkinci bölüm ise çalışmanın kuramsal zeminini oluşturmaktadır. Bu bölümde bir uygulamanın yayılım sürecini açıklamaya çalışan kavramsal modeller ve yaklaşımlar açıklanmış ve yapılan görgül araştırmalar özetlenmiştir. Burada öncelikle araştırmanın ilk iki sorusunu açıklamada kullanılan kuramsal temel anlatılmış sonrasında ise araştırmanın diğer sorularını açıklamada kullanılan anket formunun oluşturulmasına zemin hazırlayan kuramsal çerçeve anlatılmıştır. Son bölümde herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecinde etkili çevresel baskıların neler olduğuna ilişkin açıklamalar ile işletmelerin verdikleri stratejik yanıtlar ile bu yanıtları etkileyen çevresel baskılar arasındaki ilişkinin incelendiği ve test edildiği aşama yer almaktadır.

Herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci ilk olarak ulusal bağlamı ifade eden değişkenlerle (ekonomik değişim ve politik değişim) açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yayılım sürecinde ekonomik değişimin etkisini değerlendirdiğimizde şu unsurların önemli etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır: "HDS'nin kriz dönemlerini atlattırma etkili bir uygulama olması, HDS'nin istihdam ve iş güvenliğini arttıran bir uygulama olması, hedef pazarlardaki ekonomik daralma ve ekonomik bir sistem olması". Ulusal bağlamda değerlendirilen bir diğer

konu yaşanan politik değişimdir. Politik değişimle ilgili olarak “merkezi ve bölgesel yönetimlerin planlama eksikliği, politik istikrarsızlık ve arazi tahsisleri ve teşvikler” konularının HDS’ne geçişte önemli etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci ikinci olarak kurumsal bağlamı ifade eden değişkenlerle (zorlayıcı, taklitçi ve kural koyucu baskılar) açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yayılım süreci öncelikle zorlayıcı baskılar (devlet düzenlemeleri, tur operatörleri, pazar koşulları, bekleyişler, iş yapma usulleri ve fiziksel yapı) açısından değerlendirilmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda, taklitçi baskı unsuru olarak değerlendirilen HDS’ni uygulayan ve başarılı olan diğer konaklama işletmelerinin bu sistemin yayılım sürecinde önemli etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumsal bağlamda incelenen son konu ise kural koyucu baskılardır. Profesyonel birlikler kural koyucu baskılar açısından değerlendirildiğinde, turizmle ilgili yapılan çeşitli toplantıların ve çeşitli dernek/birlik başkanlarının bilgi ve tecrübe paylaşımının HDS’nin yayılım sürecinde önemli etkisinin olduğu belirlenmiştir.

İçerik analizine göre elde edilen bir başka sonuç HDS’nin konaklama işletmelerinde meydana getirdiği değişime ilişkindir. Herşey dahil sistemi farklı bir yapılanma ve farklı bir yönetim anlayışı gerektirdiğinden konaklama işletmelerinde önemli değişikliklere sebep olmuştur. Bu sistemle birlikte konaklama işletmelerinin iş yapma usullerinde, yönetim biçimlerinde, örgütlenme biçimlerinde önemli değişiklikler olmuştur.

Anket araştırması sonucunda ilgili yazının önerdiği gibi çevresel baskıların stratejik yanıtlar üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçları farklı stratejik yanıtların farklı çevresel baskılardan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Sonuçlar konaklama işletmelerinin ekonomik ve sosyal uygunluk elde edebilmek için Oliver’ın (1991) en pasif strateji olarak tanımladığı boyun eğme stratejisini HDS’ni uygularken kullandıklarını göstermektedir. Ayrıca konaklama işletmeleri HDS uygulamasında çeşitli çıkar gruplarından gelen baskılara da boyun eğme stratejisi ile yanıt vermektedirler. Tutarlılık ve kısıtlama boyutlarına ilişkin içerikle ilgili baskılar ile stratejik yanıtlar arasında ise bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, kontrol değişkeni ile ilgili baskılar büyük olduğu zaman konaklama işletmelerinin Oliver’ın (1991) en aktif strateji olarak tanımladığı yönlendirme stratejisini uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, konaklama işletmelerinin bağlam ile ilgili baskılarla karşı karşıya kaldıklarında uzlaşmacı bir tavır içine girdikleri söylenebilmektedir. Stratejik yanıtları etkileyen çevresel baskılar yöredeki tesislerin

özellikleri göz önüne alınarak yorumlanmıştır. Regresyon analizi ile elde edilen bir başka sonuç ise uzlaşma stratejisini uygulayan konaklama işletmelerinin performanslarının daha iyi olduğudur. Ayrıca yapılan ANOVA analizi sonucunda konaklama işletmelerinin uluslararası ya da ulusal zincire bağlı olmaları ya da bağımsız olmaları ile çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. ANOVA analizine göre ortaya çıkan bir başka sonuç ise, konaklama işletmelerinin yöneticilerinin turizm sektöründe çalışma süreleri ile verilen stratejik yanıtlar arasında bir ilişki olmasıdır. Bu sonuca göre, turizm sektöründe 11-30 yıl arasında çalışan yöneticiler uzlaşmaya yönelik stratejik yanıtlar vermektedirler.

Bu çalışmanın temel olarak iki önemli katkı sağlaması öngörülmektedir. Birincisi, örgütsel bağlamda herşey dahil sisteminin benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik olarak ortaya çıkan farklı stratejik yanıtların kavramsallaştırılması, sınıflandırılması ve ölçümüne yönelik bir çalışma (ölçüm aracı geliştirip test edilmesi) yapılmasının, ayrıca çevresel baskılara verilen stratejik yanıtları inceleyen Oliver'ın (1991) hipotezlerinin sınanmasına ve stratejik yanıtlar ile performans arasındaki ilişkiye odaklanması açısından da ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İkincisi, bu sistemin Türkiye'nin turizm başkenti olarak adlandırılan Antalya'daki konaklama işletmelerinde ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecinde etkili olan çevresel baskıların ve bu baskıların meydana getirdiği değişimin incelenmesiyle ortaya çıkacak bilgi birikiminin turizm endüstrisinin ulusal ve uluslararası gelişiminde faydalı olacağı öngörülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ YAZIN İNCELEMESİ

1.1. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE HERŞEY DAHİL SİSTEMİ

1.1.1. Herşey Dahil Sisteminin Tanımı ve Kapsamı

Turizm endüstrisi, “Seyahat edenlerin ürün ve hizmet talebini, turistin tüketimini karşılayan ekonomik etkinliklerdir”, şeklinde tanımlanır ve bu tanım, bütün seyahat edenlerin talebini (turist, işadımı, toplantı delegeleri, vb.) kapsar. Seyahat edenlerin başlıca talepleri, tükettikleri ürün ve hizmetler şunlardır (Yarcan, 1994, s. 19):

- ❖ Ulaşım
- ❖ Konaklama
- ❖ Yiyecek-içecek
- ❖ Seyahat
- ❖ Dinlence, eğlence
- ❖ Diğer ürün ve olanaklar

Konaklama, ulaşım ve seyahat gibi tür, nitelik ve yer açısından farklı fakat birbirini tamamlayıcı, işletmeler tarafından sunulan hizmetlerin toplamı tek bir üründür. Turistik ürünün standartlaşması, turiste herhangi bir ürün gibi satılabilen paket turun ortaya çıkması, turizmde çok önemli bir gelişme olarak düşünülebilir. 1960’lı yıllarda uluslararası turizm, tatil seyahatlerinin düzenlemesi ile kitle turizmine dönüşmüştür. Kitle turizmi, seyahatin türünü, turizm ve dinlence talebinin karşılanış biçimini değiştirmiş ve değişen endüstrinin yapısı ve talep özellikleri standart turistik ürünlerin oluşumunu hızlandırmıştır. Kitle turizminin büyüdüğü 1960-1970 döneminde, paket tur yabancı bir ortamda turiste güven veren, yabancı bir çevrede olduğunu hissettirmeyen, gezme ve görme özelliği fazla olmayan, ucuz ve standart bir tatil ürününe dönüşmüştür. Potansiyel turist, fiziki ve psikolojik olarak uzak ülkeler ve yönelim merkezlerindeki tatil olanakları hakkında yeterli bilgisi yoktur. Bu nedenle potansiyel turist için, niteliği bilinen, standart, markası tanınan bir turistik ürün olan paket tur güvence oluşturmaktadır. Tatil deneyimini yaşamamış, ürünü önceden deneme olanağı olmayan turist, Batı standartlarına uygun bir hizmet demeti satın alır. Paket turun ucuz olması yanında yarattığı güven talebi yükseltir.

Standart bir ürün olan paket turun endüstride kullanımının ortaya çıkardığı sonuçlar şunlardır (Yarcan, 1994, s. 23):

- ❖ Potansiyel ve gerçek turizm talebini arttırmıştır,
- ❖ Seyahat ve tatil maliyetini büyük oranda düşürmüştür,
- ❖ Yeni tatil merkezlerinin turizm pazarına girmesini kolaylaştırmıştır,
- ❖ Turistin her harcamasının yabancı tur operatörü tarafından denetlendiği bir turizm endüstrisinin oluşmasını sağlamıştır.

Turistik ürünün oluşturulması ve pazarlanması birbirleriyle çok yakından ilişkilidir. Tur operatörlerinin tanıtım ve promosyon yöntemleri, turistin beklentilerini, talebini biçimlendirir. Turistin talep ettiği turistik ürün, yabancı tur operatörünün en fazla yararına olan ve öncelik verdiği üründür. Tur operatörlerinin önceliğine ve turistin beklentisine uygun olarak hazırlanan paket turlar turizm arzının pazarlanma şansını arttırmaktadır.

Tur operatörleri tarafından gerçekleştirilen paket turlar, iki başlık altında incelenmektedir (Wong ve Kwong, 2004): Paket tatil ve herşey dahil (all-inclusive) sistemi. Paket tatil sistemi, daha önceden ayarlanmış seyahat hizmetlerini kapsamakta ve genel olarak sadece ulaşım ve konaklama hizmetlerinden oluşmaktadır. Herşey dahil sistemi ise, daha önceden planlanan bir seyahat için peşin olarak ücreti ödenen taşıma, konaklama, yiyecek-içecek, rehberlik, eğlence ve benzeri tüm etkinlikleri içeren bir programdır (Sheldon ve Mak, 1987, s. 13). Dünya genelinde paket tur üretimi ve satışı yapan tur operatörleri, son yıllarda pek çok turistin kapsamlı paket tur seyahatlerini tercih etmelerinden dolayı seyahat seçimlerinde değişikliklere yönelmişlerdir. Özellikle kıyı bölgelerine yönelik paket tur seyahatlerini içeren kitle turizminin gelişmesi ile birlikte, yerel seyahat acentaları ve dağıtıcı kuruluşlar ile turistik ürün satışı yapan tur operatörleri arasındaki rekabetin artması ve turistlerin tercihlerinin farklılaşması sonucu, tur operatörleri seyahat pazarındaki farklı kesimlerin katılımını arttırmak için tur paketlerini farklılaştırma amacı ile çeşitli stratejiler ortaya koymaktadırlar. Konaklama tipi, kategorisi, yiyecek-içecek ve eğlence gibi hizmetlerin çok değişik şekillerde birleştirilme yaklaşımı bunlardan bir tanesidir.

Kitle turizminin gelişmesi ile birlikte gelişim gösteren paket programların içine uçak bileti, konaklama (oda kahvaltı, yarım pansiyon veya tam pansiyon), rehberlik hizmetleri ve havaalanı transferleri gibi hizmetler dahil edilmiştir. Böylece bu tür paketleri satın alacak turistlerin pakette yer alan tüm hizmetler için önceden belirlenen tek bir fiyatı ödemesi sağlanmıştır. Son yıllarda konaklama işletmelerinde sunulan oda – kahvaltı, yarım pansiyon

ya da tam pansiyon gibi hizmetlerin de ötesine geçilerek “herşey dahil” pansiyon türü uygulamaları paket programlara yerleşmiştir. Poon (1998) herşey dahil uygulamasının, turizm ürününün birçok unsurunu belirli bir fiyat karşılığında bir araya getiren uluslararası turizm pazarında önemli bir ürün yeniliği olduğunu belirtmektedir. Böylece turistlerin uçak bileti, konaklama, rehberlik hizmetleri, havaalanı transferleri gibi hizmetlere fazladan ücret ödememesi gibi konaklama işletmelerinde sunulan yiyecek-içecek hizmetleri, spor ve animasyon faaliyetlerine de fazladan ücret ödememeleri sağlanmış olmaktadır. Yani, turist uçak bileti, rehberlik ve transfer hizmetlerinin yanı sıra konaklama boyunca yiyecek-içecek hizmetleri, spor ve animasyon gibi faaliyetlere de önceden belirlenen tek bir fiyatı ödemektedir (Wong ve Kwong, 2004). Böylece turistlerin tatilleri sırasında fazladan harcama konusunda kaygılarının ortadan kaldırılması temin edilmiş olmaktadır.

Tatil sırasında yapılacak olan herhangi bir fazladan harcama, konuğun ihtiyacından dolayı değil, bu harcamayı yapmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Sunulan bu hizmet ve faaliyetlerin sayısını arttırmak ya da azaltmak mümkün olmaktadır. Bu durum, daha çok herşey dahil pansiyon türünü uygulayan otel ya da tatil köyünün hizmet sunum anlayışına göre değişmektedir. Örneğin bazı tesisler, herşey dahil uygulaması çerçevesinde sınırsız yiyecek hizmeti sağlarken, içecekleri sınırlamakta, bazılarında ise spor faaliyetleri (özellikle su sporları) ücrete tabi olmaktadır (Heung ve Chu, 2000). Özellikle çocuklu aileleri hedef pazar olarak belirleyen herşey dahil tesislerde çocuk kulüpleri oluşturulmuştur. Böylece ebeveynler tatil boyunca çocuk bakma yükünden kurtarılmaktadır ve çocukların kendilerine sürpriz maliyetler çıkarma riskinden kurtulmaktadırlar (Gökdeniz vd., 2000, s. 291). Tablo 1.1. (Menekşe, 2005, s. 99)’de herşey dahil sisteminde farklı isimlerle sunulan ürün ve hizmet örnekleri verilmiştir. Tablo 1.1.’de verilen bu ayırım Türkiye’ye özgü bir ayırımdır.

Tablo 1.1. Herşey Dahil Çeşitleri ve İçerdikleri Ürün ve Hizmetler

HD (Herşey Dahil) Çeşitleri			Sunulan Ürün ve Hizmetler	
Ultra/High Class HD	Maksimum HD	İmperyal HD	Klasik HD	Konaklama,
				Tüm öğünlerde yemekler,
				Öğün dışında aperatif yiyecekler,
				Limitsiz yerli, sıcak-soğuk, alkollü-alkolsüz içecekler,
				Sınırlı ithal yiyecek ve içecekler,
		Eğlence ve animasyon faaliyetleri,		
		Sınırlı kara sporları,		
		Çocuk kulüpleri,		
		Dondurulmuş gıdalar,		
		Sınırsız ithal, sıcak-soğuk, alkollü-alkolsüz içecekler,		
	Açık büfenin yanında A'la Carte restoranlar,			
	Sınırsız kara sporlarına ek olarak sınırlı deniz sporları,			
	Özel spesiyalite restoranları,			
	Sınırsız deniz sporları,			
	Sauna, hamam, aerobik salonu gibi aktiviteler,			
	Odalarda ücretsiz doldurulan mini barlar,			
	Motorlu su sporları,			
	Çocuklu aileler için çocuk bakıcısı,			
	Çamaşır ve ütü hizmetleri,			
	Odalardan telefon ve faks aramaları,			
İnternet bağlantısı,				
Her türlü sağlık hizmetleri tek bir fiyat dahilinde müşterilere sunulmaktadır.				

Kaynak: Menekşe, 2005, s. 99

Herşey dahil bir tatilin ana fikri, tatil deneyiminde parasal işlemleri en aza indirmektir. Tatil sırasında para ile ilgili bazı kararların alınmaması, para harcanmasının yaratabileceği sıkıntı, stres ya da karışıklığı ortadan kaldırmaktadır (Poon, 1998). Ayrıca, sistemin uygulanabilme kolaylığı, belirsizlikleri ortadan kaldırması ve ekonomik olması, ilgili yazında en çok bahsedilen tercih sebeplerinin başında gelmektedir (Duke ve Persia, 1996; Wong ve Kwong, 2004; Tunca, 2004). Herşey dahil sisteminin tercih edilmesindeki diğer bazı sebepler ise (Quiroga, 1990; Enoch, 1996; Lai ve Graefe, 2000; Hacıoğlu, 2000; Wong ve Kwong, 2004), turistler için belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilen, seyahat boyunca daha fazla sayıda bölgenin etkin bir biçimde ziyaret edilebilmesi, uzak mesafedeki ve farklı kültürlerle sahip ülkelerin daha güvenle gezilebilmesi, güvensiz bir şekilde para veya para değeri taşıyan benzeri materyaller taşıma sistemlerinden ve şüpheli hijyen standartlarından uzak durulması, hizmetlerin tur operatörü tarafından yerine getirilme güvencesi, farklı paket tur seçme olanaklarının sunulması, rehberler vasıtasıyla dil sorununun olmaması, kesin dönüş imkanı sunması, turistik harcamaların önceden belirlenmiş olması, değişik yerler gezme ve görme imkanı vermesi, aynı bölgeye bireysel olarak yapılacak bir seyahate göre daha ucuz olması, ayrıca kişisel ve ailevi güvenliğin sağlanması şeklinde sıralanabilir.

Royal ve Brown (2000), özellikle resort otellerde ve tatil köylerinde uygulanan herşey dahil sistemini pazara uyum sağlama açısından geçici bir eğilim olarak değerlendirirken, Voss (2003) herşey dahil sistemini pazarın talep cephesinden gelen isteklere verdiği bir yanıt olarak değerlendirmekte ve bu eğilimin özelliğini kaybetmeden devam edeceğini tahmin etmektedir. Ostermaier (2003) sistemin tur operatörleri ve konaklama işletmeleri açısından son derece önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Uygulamanın tesis türüne göre önemli farklılıklar gösterme ihtimalinin yanında, önümüzdeki yıllarda genişlemesini devam ettireceğini ve daha çok tesisin sistemi uygulamaya geçeceğini ifade etmektedir.

1.1.2. Herşey Dahil Sisteminin Dünyadaki Gelişimi

Konaklama işletmelerinin herşey dahil sistemine geçişlerinde tur operatörlerinin etkisi oldukça fazladır. Herşey dahil sistemi bilindiği üzere paket turların bir parçasıdır. Bu nedenle sistemin gelişimini anlayabilmek için, öncelikle paket turların tarihçesini incelemek yararlı olabilir (İçöz, 2000, s. 169). İlk paket turlar 1841 yılında, Thomas Cook tarafından İngiltere'ye düzenlenmiştir. Bu bağlamda Thomas Cook ilk organize paket tur düzenleyicisi olarak kabul edilebilir. İlk paket turlarda ulaşım aracı olarak demiryolları kullanılmış ve tur paketinde konaklama imkanı sunulmamıştır. Cook, düzenlediği turların fiyatına, ulaşım, yeme-içme, eğlence, bir etkinlik ve tur eskortu hizmetleri dahil etmiştir. Paket turlar adına ilk önemli gelişme, 1920'lerden sonra buharlı gemi turlarının düzenlenmesi ile olmuştur. Bu turların başarısı Cook'u daha sonraki turlar için cesaretlendirmiş ve hizmet alanlarını çeşitlendirerek, dünyanın bir numaralı seyahat acentası durumuna getirmiştir.

Sistemin ilk uygulamalarına 1930'lu yıllarda İngiltere'de tatil kamplarında rastlanmaktadır. 1950'li yılların ortalarında, Fransızlar tarafından, bir İspanyol adası olan Mayorka'nın sahilinde bir tatil kampı kurulmuş ve yatırımcı, İspanyol hükümeti tarafından yiyecek, konaklama ve diğer faaliyetler için önceden ödenen tek bir fiyatı uygulamakla yükümlü tutulmuştur. Takip eden yıllarda ise tatil için herşeyin dahil olduğu tek bir fiyat fikri oldukça ilgi toplamıştır (Poon, 1998). Çevre koşullarının yetersizliği ve faaliyet eksikliğinden dolayı ilk uygulamalar, etrafı yüksek duvarlar ve tellerle koruma altına alınmış büyük oteller ve saraylarda başlamıştır (Yürük, 2002, s. 292). 1970'lerden sonra turizm endüstrisinin çok büyük bir gelişim göstermesi hiç şüphesiz paket turlarla ilgilidir. Çünkü paket turlar önceleri sadece özel amaçlar için belirli grupların yararlandığı seyahatler iken, daha sonraları hızlı ve ucuz seyahat etmek isteyen kitlelere ulaşarak yaygınlık kazanmıştır. Düzenli turlar hazırlayan tur operatörleri, hem hizmet ağlarını geliştirmek hem de gelirlerini arttırmak için sektördeki

diğer işletmelerle yatay ve dikey birleşmeye yönelmişlerdir (Buck ve Lei, 2004). Bunun sonucunda da paket turların maliyeti daha da azalarak tüketiciler için daha cazip hale gelmiştir.

II. Dünya savaşının hemen ardından kurulan Fransız Club Mediterranean (Club Med) 1960 ve 1970’li yıllarda “Club Tatil” adı altında herşey dahil uygulamasını uluslararası piyasaya taşımıştır. Club Med herşey dahil sistemini Dünya genelindeki tatil köylerinde uygulamaya başlamış ve sistemin yaygınlaşmasını sağlamıştır (Turner ve Troiano, 1987; Issa ve Jayawardena, 2003). Konaklama sektöründe özellikle Club Med’in öncülüğünde yaygınlaşmaya başlayan herşey dahil sistemi, tüm konaklama hizmeti için önceden belirlenen tek fiyatın uygulanması, etrafı yüksek duvar ve tellerle koruma altına alınmış, doğal çekicilikleri dışında tarihi ve kültürel çekiciliği bulunmayan Karaippler (Caribbean)’deki lüks şato ve saraylarda tüm gereksinimleri karşılanmış olarak tatil yapmak isteyen zengin turistlerin sayısının artmasıyla büyük bir gelişme kaydetmiştir (Issa ve Jayawardena, 2003; Reynold, 1999). Club Med’in liderliğinde uygulanan, tüm tatil için tek bir fiyat olgusu, özellikle Karayipler’de büyük bir gelişme kaydetmiştir. Buradaki adalarda düzinelerce herşey dahil çalışan tesis açılmış, bazı önemli zincir işletmeler ya yeni tesisler inşa etmiş ya da eski tesisleri yenilemişlerdir (Turner ve Troiano, 1987). Sadece tesis sayısında değil sunulan hizmetlerde de gelişme olmuş, önceleri bekarlara yönelik kamp hizmetleri sunulurken, günümüzde çiftlere, çocuklu ailelere (Wang vd., 2004) ve lüksü arayan tatilcilere de hizmet sunabilen tesisler kurulmuştur. Bugün dünya turizm endüstrisinde önemli bir yönelim merkezi olan Karayipler’deki 1600 turistik tesisin yaklaşık 400 kadarı (%25’i) tamamen herşey dahil sisteminde çalışmakta, bir o kadarı da diğer pansiyon tiplerinin yanında herşey dahil sisteminde paketler sunmaktadır (Ustaaşçı, 1998; Potter, 2000). Bu tesislerin başında ise 1995-1996 ve 1997 yıllarında üst üste dünyanın en iyi herşey dahil oteli seçilen Almond Resort Sandals, Super Clubs ve Club Med gibi zincir konaklama işletmeleri gelmektedir.

Bu sistemin gelişiminde, gelir seviyesi yüksek turistlere paket tur hazırlayan İngiliz tur operatörlerinin de büyük katkısı olmuştur (Kuleli, 1999; Demir ve Demir, 2001). Herşey dahil tatil fikri Avrupa, Asya ve Afrika’ya Alman ve İtalyan turizm işletmeleri tarafından taşınmıştır. Örneğin TUI, NUR, ITS gibi başlıca tur operatörleri kendi işlettikleri Robinson Club, Club Aldiana ve Club Calimera tatil köyleri ile İspanya, Türkiye, Yunanistan, İtalya, Avusturya, İsviçre, Kenya, Sri Lanka, Kanarya Adaları, Tunus, Senegal, Tayland, İbiza gibi yönelim merkezlerinde herşey dahil tatil üzerine faaliyet göstermektedir (Poon, 1998; Clark, 2000; Voss, 2003). Herşey dahil çalışan tesislerin coğrafi dağılımlarına bakıldığında, Avrupa

ve Karayipler başta gelen yönelim merkezleridir. Avrupa'da İtalya, Yunanistan, Türkiye ve Fransa en fazla oranda herşey dahil çalışan tesislere sahip ülkelerdir. Bu yönelim merkezleri dışında Orta Amerika, Meksika, Dominik Cumhuriyeti, Tunus, Fas, Tayland ve Endonezya herşey dahil tesislere sahip diğer ülkelerdir.

Avrupa Birliği (AB) içinde, İngilizlerin kapsamlı tur talebi diğer ülkelere göre çok daha yüksektir (Baum ve Mudambi, 1994). Buradaki tur operatörleri, kapsamlı tur seyahatlerinin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. İngiltere'nin paket turlardaki gelişimi özellikle 1970'lerden sonra önemli bir artış yakalamıştır. 1978-90 yılları arasında İngiltere'nin yabancı ziyaretçi sayısı toplamı 9 milyon kişiden 20.5 milyon kişiye çıkmıştır ve bunda paket turların etkisi oldukça büyüktür. AB'de seyahat harcaması en yüksek olan ülke ise Almanya'dır. Almanya'da kapsamlı paket turların tercih yüzdesi oldukça yüksek iken, Fransa'da, kapsamlı paket tur seyahatleri İngiliz ve Alman pazarına göre daha az tercih edilmektedir. İspanya'da bu tür seyahatleri tercih edenlerin sayısı hızla artmaktadır (Clewer vd., 1992). 1992 yılında Norveç'li turistler arasında yapılan bir araştırmada, kapsamlı paket turlarla İspanya, Yunanistan, Türkiye, Güney Kıbrıs ve Bulgaristan'a gidenlerin oranı % 84 olarak saptanmıştır (Jorgensen ve Solvoll, 1996). Bu turlarla gidilen yönelim merkezlerinin % 98'inin ise güneşli yaz iklimine sahip olan ülkeler olduğu söylenebilmektedir. Norveç'li turistler açısından bu turlar genellikle güneş seyahati olarak ifade edilmektedir. Söz konusu seyahatlere olan talep ise, gelir ve fiyata karşı oldukça duyarlıdır.

Herşey dahil turlar, Hong-Kong'lu turistler için de en popüler seyahat şeklidir (Heung ve Chu, 2000; Wong ve Kwong, 2004). Bu turlara katılmadan önce, seyahat bilgilerini almak için çoğunlukla seyahat acentalarına başvurumaktadırlar. Hong-Kong'daki seyahat acentaları, boş zaman geçirmek amacıyla hem kısa mesafedeki hem de uzun mesafedeki ülkelere gitmek isteyen müşterilerine genel olarak herşey dahil paket turlar sunarlar. Paket tur seçimi konusunda yapılan çalışmalar; sunulan programın, fiyatın, arkadaş tavsiyesinin ve hareket günlerinin uygunluğunun (Baum ve Mudambi, 1994) paket tur seçme sebebi olduğunu ortaya koyarken, turun konforlu, uygun bir atmosfer içinde geçmesinin, görülmeye değer yerlerin ve tecrübeli tur rehberlerinin (Duke ve Persia, 1996) bulunmasının ve bireysel yapılan tatillere göre daha güvenilir, hijyenik ve daha az masraflı olması (Enoch, 1996) da tur tercihinde önemli bir unsur olduğunu göstermiştir. Herşey dahil turlara önceden yüklü miktarda para ödeyen turistler, iyi vakit geçirerek tecrübe edinme ve yüksek kalitede ürün beklentisindedirler.

Dünya'daki uygulamalar açısından verilebilecek bir diğer örnek ise Maldivler'dir. Maldivler'de turizm endüstrisinin önemli bir kısmını çokuluslu tur operatörlerinin düzenlediği paket turlar oluşturmaktadır (Sathiendrokumar ve Tisdell, 1989; Koutoulas, 2006). Dış Aktif (incoming) turizmin temelini oluşturan paket turlar, genellikle merkezleri gelişmiş ülkelerde bulunan büyük tur operatörleri tarafından düzenlenmektedir. Diğer yandan söz konusu aracı kuruluşlar, turist akışını belli bir ülkeye ya da yönelim merkezine yönlendirebilecek güce sahiptirler. “Kalabalık nüfusun bulunduğu yerlerden turisti arındırmak” prensibine dayalı Maldiv’lerde, uluslararası turizm, 1970’lerin sonunda gelişmeye başlamıştır. Bu gelişmede charter seyahatlerinin hızlı büyümesi önemli rol oynamıştır. Ülkeye en pratik turist girişinin havayolu ile sağlanması turizm endüstrisinin, diğer ülkelerin havayolu hizmetlerine ve çokuluslu tur operatörlerine bağımlı olması sonucunu ortaya çıkarmıştır.

1.1.3. Herşey Dahil Sisteminin Türkiye’deki Gelişimi

Herşey dahil uygulamasının Türkiye’deki durumuna bakıldığında ise, ilk kez Antalya yöresinde faaliyet gösteren konaklama tesislerinden 1989 yılında Marco Polo (bakınız Ek-6), ardından 1995 yılında Magic Life (bakınız Ek-6) tarafından uygulamaya konmuş ve hızla gelişerek bütün bölgelere yayılmış olduğu görülmektedir (Karabulut, 2000). Türkiye’de HDS’nin yayılımının yabancı aktörlerin girişimiyle başladığı görülmektedir. Türkiye’de Marco Polo, Magic Life, Robinson Club, Club Calimera, Club Med, Club Aldiana gibi zincir işletmelerle birlikte, özellikle başta Antalya olmak üzere Bodrum, Marmaris gibi yönelim merkezlerindeki bir çok bireysel çalışan otel ve tatil köyü de herşey dahil uygulamasını benimsemiş durumdadır (Karabulut, 2000; Irmak, 2003). Bir yandan yabancı tur operatörlerinin yoğun baskısı, diğer yandan gerek Türkiye ve gerekse rakip ülkelerde faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmelerinin uygulamaları, ülkede herşey dahil sisteminin hızla yaygınlaşmasının temel nedenleri olarak gösterilmektedir. Son on yıllık dönemde, ortalama her üç yılda bir yaşanan krizler ve olumsuz gelişmelerin gerçekleşme olasılığı karşısında, özellikle ülkemizin Güney ve Güney Batı kıyı şeridinde bulunan konaklama işletmeleri, daha önceki yıllarda uğradıkları maddi kayıplara uğramamak ve kendilerini güvence altına alarak doluluk oranlarını arttırabilmek amacıyla tur operatörleriyle anlaşarak herşey dahil sistemini uygulamaya başlamışlardır (Kuleli, 1999; Ekzen, 2004; Örucü vd., 2004). Yaşanan bu krizlerden en az hasarla çıkabilmek herşey dahil sistemi sayesinde olmuştur.

Türkiye özellikle sunduğu deniz, kum, güneş çekicilikleri ile yıllardır kitle turizmine yönelmiş ve bu anlamda da turistik ürünler paket turlar halinde satışa sunulmuştur. Böyle bir pakette önceleri ulaşım, konaklama, rehberlik hizmetleri, havaalanı transferleri gibi hizmetler önceden ödenen bir ücrete tabi iken, son dönemlerde herşey dahil uygulaması adı altında konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kapsamı oldukça genişletilmiştir. Türkiye, herşey dahil sisteminin Dünya’da en yaygın uygulandığı ülkeler arasında ilk sıralarda yer almaya başlamış ve uygulamadan da bugüne kadar karlı çıkmayı başarmıştır (Birkan, 2004). Ostermaier (2003), 1999 yılından itibaren Avrupa genelinde yaşanan çeşitli sıkıntılara karşın, Türkiye’nin turizmde yükseliş eğilimi göstermesinin nedenini herşey dahil uygulamasına dayandırmıştır.

Herşey dahil sistemini uygulamakta olan konaklama işletmeleri değişik isimler altında müşterilerine aynı veya farklı hizmet önerilerinde bulunmaktadır (Laepfle, 2003). Gerek Türkiye ve gerekse Dünya’da herşey dahil sistemi üzerinde henüz fikir birliğine varılmış olan bir standart getirilmemiş olsa da, fiyata dahil edilen hizmetlere göre konaklama işletmeleri tarafından Classic all-Inclusive, Imperial All-Inclusive, Maksimum All-Inclusive, Ultra veya High Class All-Inclusive gibi farklı uygulamalara gidilmeye başlanmıştır.

Özellikle son yıllarda Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sayısındaki artışlar gerek iç pazarda gerekse dış pazarda rekabetin şiddetini en üst düzeye çıkarmış ve otel yatırımcıları ve yöneticileri ilk kez ülke turizminde temel sorunun arz fazlalığı olduğunu ifade etmeye başlamışlardır (Üner vd., 2006). Rekabetin yoğunlaşması, başta Antalya bölgesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan otel işletmeleri olmak üzere, pazarlama stratejilerinin gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Bu amaçla konaklama işletmelerinin yöneticileri, kimi zaman kaliteden fedakarlık etmek üzere, kullanımı en kolay pazarlama silahı olan fiyatı tercih etmeye başlamış ve takibinde de düşük fiyat stratejilerini herşey dahil sistemi ile bütünleştirmişlerdir. Başta Antalya olmak üzere, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin başarılı herşey dahil sistemi uygulamaları diğer ülke işletmeleri tarafından da dikkatle izlenmiş ve zaman içerisinde taklit edilmeye başlanmıştır. Üner ve arkadaşlarına (2006) göre, herşey dahil sisteminin Antalya bölgesi otelleri önderliğinde benimsenerek yaygınlaşmasında, TUI, Neckermann gibi tur operatörlerine olan bağımlılık ve tur operatörlerinin geliştirdikleri seyahat ürününe uyum sağlanması konusundaki yoğun baskıları da önemli rol oynamıştır.

Gülbahar (2002) a göre, Türkiye turizminde son yıllarda yaşanan turist artışının en önemli sebeplerinden biri “herşey dahil” tur organizasyonlarının yapılmasıdır. Esas itibariyle ülkemizde 1990’lı yıllarda uygulanmaya başlanan ancak son birkaç yılda hızlı bir gelişim gösteren herşey dahil sistemi, Türkiye’de yalnızca bir talep sonucunda değil aynı zamanda İşpanya, Yunanistan ve Portekiz turizmi ile rekabet etme gücünü arttırabilmek için tercih edilmiştir. Özellikle, konaklama işletmeleri ürün ve hizmetlerini daha rahat pazarlayarak doluluk oranlarını arttırmak için herşey dahil sistemine yönelmişlerdir. Bu sistem, herşeyi hazır bulmak isteyen, bunun kolay yolunu tercih eden, teknoloji dünyasında var olmaya çalışan insanlar tarafından kolayca kabullenilmiş bir pazarlama sistemidir (Yrik, 2002; Birkan, 2004). Ekin Yazım Merkezi Araştırma Birimi (2004) tarafından pansiyon tipini değiştiren 96 işletmeye yönelik yapılan araştırmada kendi pansiyon tipini değiştirip herşey dahil sistemine geçenlerin oranı % 62.8 ile birinci sıradadır. Ayrıca bu orana bir de % 14.8’lik herşey dahil’den ultra herşey dahil’e geçenlerin oranını eklediğimizde bu rakam % 77.6’ya ulaşmaktadır. İşletmesini yarım pansiyona geçirenlerin oranı ise sadece % 13.5 düzeyinde kalmıştır (Resort Dergisi, 2004). Yapılan araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuç da hızla yayılıp gelişen herşey dahil sisteminin yurtdışı pazarından sonra yurtiçi pazarında da hakim olduğudur. İç pazarda turistlerin seçimlerinde 2000-2002 döneminde % 56 düzeyinde olan herşey dahi sistemi, 2004 yılında % 72’ye yükselmiş ve artmaya devam etmektedir. Bu orana paralel olarak geçmiş dönemin hakim yarım pansiyon konaklama türü 2000-2002 yılında % 37 olan pazar payı 2004 yılında % 23’e gerilemiştir.

Özellikle 1990’lardan sonra gelişen ve oda-kahvaltı, yarım/tam pansiyon konaklama çeşidine alternatif olarak getirilen herşey dahil tatil sistemi ile ülkemizi ziyaret eden turist sayısında hızlı bir artış olmuştur (Birkan, 2004). Herşey dahil sistemi bir yandan yeni bir pazarlama aracı olarak işletmelerin doluluk oranını yükseltirken, diğer yandan da Türkiye turizm endüstrisi açısından gittikçe düşen fiyatları daha da düşürmekte ve müşterinin tesis içine kapatılarak evre ile olan ilişkisinin kesilmesine neden olmaktadır. Bu olumsuz gelişmelere rağmen Türkiye, herşey dahil sisteminin dünyada en fazla uygulandığı ülke haline gelmiştir. Bu anlamda elde ettiği başarılar şimdi rakip ülkelere rneğin İşpanya’ya örnek oluştırmaya başlamıştır. Son dört yıllık dönemde gerek Avrupa, zellikle Almanya’da, gerekse Türkiye’de yaşanan çeşitli sıkıntılara karşın Türkiye’nin turizmde yükseliş eğilimi göstermesinin nedeni herşey dahil uygulamasıdır.

1.1.4. Herşey Dahil Sisteminin Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Herşey dahil sisteminin olumlu ve olumsuz etkilerinin sorgulanmasında sistemin ilgili taraflarının ayrı ayrı ele alınarak incelenmesi önemlidir. Bu bölümde sistemin ilgili tarafları açısından olumlu ve olumsuz yönleri tartışılacaktır. Herşey dahil sisteminin ilgili tarafları şunlardır (Menekşe, 2005, s. 100):

- ❖ Tur Operatörleri
- ❖ Seyahat acentaları
- ❖ Müşteriler
- ❖ Bağımsız bölge esnafı
- ❖ Konaklama İşletmeleri

1.1.4.1. Tur Operatörlerine Etkileri

Tur operatörleri için her şey dahil sisteminin tercih edilmesindeki en önemli özellik tüm hizmetleri içeren tatil paketinden alınan komisyon oranının daha yüksek olmasıdır (Turner ve Troiano, 1987). Operatörler mevcut hizmetleri üzerinden aldıkları komisyonlara turistin gideceği yönelim merkezindeki konaklama tesisinde yapacakları harcamaları da katıp komisyon oranını yükselterek gelirlerini arttırmışlardır. Tur operatörleri toptancı niteliğine sahip olan ve turistik ürünü paket halinde pazarlayan ticari kuruluşlardır. Tur operatörlerinin mevcut turizm talebinin özelliklerine uygun olarak hazırladığı turistik ürün paketinde yer alan yönelim merkezinin seçiminde göz önüne aldığı bazı unsurlar vardır: Rahat ulaşım olanağı, ekonomiklik, altyapı, kültürel ve doğal kaynaklar, temizlik, güvenli konaklama kapasitesi, vb. Bu bağlamda, tur operatörleri doğal güzellikleri olan ve diğer turizm yönelim merkezlerine kıyasla daha ucuz olan dünyanın farklı bölgelerindeki turizm potansiyellerini değerlendirmek istemektedirler. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki turizme elverişli bölgelerin yatırımcılar tarafından kısmen değerlendirilmesi mümkün olmakta, ancak bu bölgelerin dışında kalan alanların altyapılarının ve ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyinin turistler için uygun olmaması bu bölgeler için her şey dahil sistemini zorunlu kılmaktadır. Örneğin, Öger 2003 yılında Dominik Cumhuriyeti'nde herşey dahil sistemiyle operasyonlarına başlamış ve oldukça başarılı olmuştur.

1.1.4.2. Seyahat Acentalarına Etkileri

Tur operatörleri programlarına aldıkları ülkelerdeki yönelim merkezlerinde yerel hizmetleri verebilmek için bir karşılayıcı seyahat acentasına ihtiyaç duyar. Incoming seyahat acentaları herşey dahil sisteminde tur operatörlerince hazırlanmış olan paket turlarla gelen turistlerin havaalanı transferi, tur organizasyonlarını yapan ve gelen turist gruplarına belli dönemler için refakat eden, tatillerini geçirecekleri yöre hakkında bilgiler veren ve sorunlarıyla ilgilenen karşılayıcı yerel acentalardır. Bu acentalar gözünden bakıldığında herşey dahil sistemi karlılıklarını düşürmüştür. Herşey dahil sistemiyle gelen turist sayısındaki artış acentaların iş yükünü, çalıştırdıkları eleman sayısını, dolayısıyla maliyetlerini arttırırken gelirlerinde büyük artışlara yol açmamıştır. Belli dönemlerde artan turizm talebi bölgede faaliyet gösteren acentaların verdikleri hizmetin kalitesini yoğunluktan dolayı düşürmüştür. Acentaların verdikleri hizmetler karşılığında herşey dahil satış sistemi ile kazançlarını arttıran tur operatörlerinden almış oldukları komisyonlarda değişiklik olmamış, dahası satmış oldukları turlar ve alışverişlerden almış oldukları komisyonlar da oldukça düşmüştür.

1.1.4.3. Müşterilere Etkileri

Her şey dahil sisteminden en memnun olan kesimin müşteriler olduğu söylenebilir. Bu sistemin fiyat olarak diğer sistemlere oranla daha cazip olduğu belirtilmektedir (Voss, 2003, s. 14). Turlar genellikle bir haftalık paketler halinde satıldığı için müşteriler uygun fiyatlara uzun süreli tatil yapma imkanına sahip olurlar. Ayrıca tatilin bütün ayrıntıları müşteri tarafından daha önceden planlandığı için müşteriler tatil bütçelerini tam ve doğru bir şekilde ayarlayabilirler. Bu sistem özellikle çocuklu aileler tarafından rağbet görmektedir. Aileler çocuklarıyla birlikte kendilerine fazladan maliyetler çıkarmayan bu sisteme yönelmektedirler. Bir aile yanında çocuğuyla tatile gittiğinde ne kadar para harcayacağını bilemez. Ancak herşey dahil sisteminde tatil yapan aileler çocukların farklı istekleri için fazladan para ödeme derdinden kurtulmuşlardır. Ayrıca birçok herşey dahil anlaşmasında çocuklar için ödeme yapmaları bile gerekmez. Tüketiciler için bu sistemin olumsuz yönleri de vardır (Önal vd., 2006, s. 96): Konaklama işletmeleri artan maliyetler nedeniyle hizmet kalitesinden taviz vermektedirler ayrıca herşey dahil sistemi turizmle yerel halk arasındaki etkileşimi oldukça azaltmaktadır. Bunlara ek olarak herşey dahil sistemiyle tatillerini geçiren ziyaretçiler gittikleri bölgenin tarihi ve kültürel dokusunu yeterince tanıma imkanı bulamazlar.

1.1.4.4. Bağımsız Bölge Esnafına Etkileri

Bu sistemle gelen turistler katıldıkları turlar dışında kaldıkları konaklama işletmelerinden çıkmamaktadırlar. Herşey dahil sistemiyle ilgili tartışılan konuların başında sistemin uygulandığı bölgedeki bağımsız bölge esnafının durumu gelmektedir. Bu sistemin bölge esnafı açısından değerlendirilmesini iki farklı açıdan yapmak gerekmektedir. Bir tarafta konaklama işletmelerinin tedarikçisi olan ve turistlerin tükettiği ürünleri tesislere sağlayan işletmeler, diğer tarafta ise konaklama işletmelerine yakın ya da şehir merkezlerinde faaliyet gösteren hediyelik eşya satıcısı, market, halı, kuyumcu, yiyecek-içecek işletmeleri gibi işletmelerdir. Doğrudan otellerle çalışan ilk gruptaki esnaf özellikle turizm sezonunda oldukça kazançlıdır. Ancak ikinci grupta yer alan esnaf için durum tam tersidir. Otellerle anlaşmalar yapan tur operatörleri turistleri farklı turlara çıkarmakta ve turistlerin otelden bireysel olarak çıkmalarına imkan vermemektedirler. Bu turların önemli bir bölümü turistlere alışveriş imkanı sağlayan ve anlaşmalı mağazalara yapılan “shopping” turlardır. Ancak bu turlar bireysel yöre esnafından çok acentalarla anlaşmalı büyük firmalara yarar sağlamaktadır.

1.1.4.5. Konaklama İşletmelerine Etkileri

Bilindiği üzere konaklama işletmeleri, turizm endüstrisinin işleyişinde zinciri oluşturan en önemli birimlerden biridir. Bu bağlamda herşey dahil sisteminin oluşturulmasında, gelişmesinde ve yeni bir eğilim olarak benimsenmesinde önemli katkıya sahiptirler. Herşey dahil sisteminin konaklama işletmeleri açısından olumlu yönleri olabileceği gibi olumsuz yönleri de mevcuttur.

Herşey dahil sistemini savunan görüşler, sistemin başarısını, fazladan satılan ürün girdisi ile değil tüketici tatmini ile ölçmektedir. Ziyaretçilerin memnuniyetinin yükselmesi, pazarlama faaliyetlerini ve turizm gelirlerini olumlu etkilemektedir. Özellikle, sistemin içerisinde çeşitlenen Ultra, Süper ve Maksimum gibi farklı uygulamalar da herşey dahil yönelen tesislerin cazibesini arttırmaktadır. Herşey dahil tatil türünün tatile çıkan turistler açısından yukarıda sayılan bu avantajlarının yanında konaklama işletmeleri açısından da doluluk oranlarını (Demir vd., 2001) ve karlılık oranlarını (Gökdeniz vd., 2000) arttırmaları başka olumlu yönler olarak karşımıza çıkmaktadır. Konaklama işletmeleri karlılıklarını arttırmak ve rekabet avantajı yakalamak için bu sistemi uygulamayı seçmişlerdir. Konaklama işletmeleri ayrıca, pazarlama kolaylığı sağlaması, en yüksek karlılığa ulaşmak için satışlarını arttırması, turizm pazarındaki rakipleri karşısında avantaj sağlaması, müşterilere tatil

seçenekleri sunması, herşey dahil paketini satın alacak müşterilerin sayısının ve sunulacak hizmetlerin önceden bilinmesinin kolaylık sağlaması, işletmenin reklamını yapması, personel ve ürün/hizmet maliyetlerinin kontrolüne yardımcı olması, doluluk oranının yüksek olması nedeniyle işletmenin prestijinin artması, tur operatörleri ve seyahat acentalarına kolaylık sağlanması gibi nedenlerde bu sistemi uygulamaya başlamışlardır (Tuncer, 1997; Çorbacı, 2004). Bu sistem, işletmelerin doluluk oranlarını yükselttiği gibi turizm sezonunu da 15-30 gün arasında uzatmaktadır (Menekşe, 2005). Herşey dahil sistemi ile konaklama işletmeleri, paket tatil içinde birim faaliyetlerini önceden satmış olduğu için, tur operatörlerinden sağladığı ön ödemeler sayesinde mali yapılarını güçlendirerek yatırım ve harcamalarını daha kolay planlayabilmektedir (Poon, 2003).

Türkiye’de bir tatil köyü yarım pansiyon yatak başına 50 Euro’ya satılırken 10 Euro fazladan yapılan harcamalardan kazanılabilir. Fazladan yapılan harcamaların maliyeti %40 olsa toplam olarak 56 Euro kazanç sağlanmaktadır. Ancak aynı tatil köyü herşey dahil sistemine geçirilip 60 Euro’ya satıldığında fazladan 2 Euro’luk bir maliyet olmakta ve yatak başına 58 Euro kazanılmaktadır. Herşey dahil sistemindeki 58 Euro kazanç ile yarım pansiyon tipindeki 56 Euro kazanç arasında %4 fazladan kar bulunmaktadır. Bu nedenle tüm konaklama işletmeleri hesaplarını yapmakta, isteyen istediği gibi tesisini pazarlamaktadır (Birkan, 2004). Öyle ki, bir turizm sezonunda 500 odalı ve ortalama 1500 yatak kapasiteli bir konaklama işletmesinin 7 günde bir yeni turist kafilesini ağırladığı düşünüldüğünde ortaya çıkabilecek tablonun getirisi son derece büyük olacaktır. Herşey dahil sistemi ile çalışan konaklama işletmelerinin, seyahat işletmelerine farklı seçenekler sunmaları nedeniyle iyi ilişki kurma imkanları bulunmaktadır (Laws, 1997). Herşey dahil sisteminde özellikle yiyecek ve içecek hizmetlerinden yararlanacak kişi sayısının önceden belli olması, konaklama işletmelerine malzemelerin temininde birtakım kolaylıklar ve toplu alımlarda fiyat avantajı sağlamaktadır (Demir, 2004).

Üner ve diğerleri (2006) herşey dahil sisteminin olumlu yönlerini şu şekilde özetlemiştir:

- a) Herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinde standart ürün kapsamı geniş tutulmakta, örneğin su sporları veya a'la carte restoranlar gibi çok sayıda destek hizmet de kapsama ilave edilmektedir. Böylece, herşey dahil sistemi sayesinde zenginleşen konaklama hizmeti, geniş bir yelpazeye yayılan tüketici beklentilerine yanıt verebilecek niteliğe kavuşmaktadır. Bir diğer ifadeyle, geniş kapsamlı

- konaklama hizmetinin tanımı müşteri memnuniyetinin yükseltilmesine fırsat verecektir.
- b) Herşey dahil sistemini uygulayan işletmelerde standart konaklama hizmetinin kapsamının genişlemesine karşın, konaklamakta olan tüm misafirlere önerilmekte oluşu, operasyonu da daha kolay tahmin edilebilir ve dolayısıyla yönetilebilir bir yapıya kavuşturur.
- c) Herşey dahil sistemini uygulayan işletmelerde geniş kapsamlı konaklama hizmetinin standart hale getirilmesiyle kişi başı maliyetler cinsinden kontrol imkanı artar.
- d) Herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmeleri, uygulamayan konaklama işletmelerine karşı rekabet üstünlüğü elde eder ve oda başına düşen ortalama gelirlerini yükseltirler.

Herşey dahil uygulaması bir konaklama işletmesine olumlu yönde etkilerde bulunabilse de bir takım olumsuz etkilerinin de olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu olumsuzluklar, konaklama işletmesinin hizmet sunumu konusunda yaşayabileceği güçlükler, müşteri şikayetleri (uzun kuyrukların oluşması, kalitesiz hizmet sunumu, vaat edilen hizmetlere göre eksik hizmet sunumu, personel yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar, donanım yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ve personelden gelen bir takım şikayetler -fazla çalıştırılma, bahşiş olanaklarının kısıtlanması ve eğitim olanaklarının kısıtlanması, vb-), ürün ve malzeme maliyetlerinin artması halinde bunları fiyatlara yansıtamamaları gibi noktalarda toplanabilir.

Özellikle nitelikli işgücü çalıştırabilme ve bu işgücünü işletmede tutma konusunda yaşanan sıkıntılar, animasyon faaliyetleri oluşturmada karşılaşılan güçlükler, yiyecek-içecek hizmetlerinde çeşitlilik sağlamada yaşanan güçlükler, çocuklu aile sayısındaki artış, aşırı kullanımdan dolayı servis malzemelerinin ömrünün kısalması ve bu nedenle oluşan maliyetler, personel motivasyonunun düşmesi, yaratıcılığın engellenmesi gibi olumsuzluklar yaşanabilmektedir (Çorbacı, 2004; Demir ve Demir, 2001). Müşterilerin isteklerinin karşılanmasındaki yetersizlikler veya gecikmeler, konaklama işletmeleri ile seyahat acentaları ve tur operatörlerinin karşı karşıya gelmesine sebep olabilmektedir (Laws, 1997). Turistlerin sürekli tesis içinde kalmalarının yarattığı bir başka sıkıntı da, bu sistem paketinde yer alan bütün unsurların sürekli hazır bulundurulma ve servise sunulma zorunluluğudur. Turistler işletme dışına çıkmadıkları için işletmelerin yıpranma payları da artmaktadır.

Herşey dahil sisteminin olumsuz yönlerinden biri de, herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinin misafir profillerine göre konaklama ürününü uyarlama zorluğudur. Çünkü herşey dahil sistemini uygulayan işletmelerin konaklama hizmeti standart bir hizmettir. Diğer taraftan binleri aşkın yatak kapasiteleriyle faaliyetlerini yürüten işletmelerin müşterilerinin beklentileri arasında farklılıklar olacağı kesindir. Konaklama işletmesinin standart hizmeti ne kadar geniş kapsamlı olursa olsun konaklamakta olan tüm misafirlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde uyarlanması mümkün olmamaktadır (Üner vd., 2006). Bu nedenle, herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinde misafirlerin tamamının istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi mümkün değildir. Bunun yanı sıra, herşey dahil sisteminin gerektiği gibi uygulanabilmesi için konaklama işletmesinin fiziksel yapısının inşaat öncesinde planlanmış ve teknik donanımın yeterli olması gerekmektedir. Bu nedenle de, eğer konaklama işletmeleri inşaatları öncesinde herşey dahil sisteminin uygulanmasını kararlaştırmamışlar ise, uygulamalarının başarılı olabilme şansı düşüktür. Diğer bir ifadeyle herşey dahil sisteminin iyi bir şekilde uygulanabilmesi gerekli fiziksel alt yapının hazırlanmasını gerektirir.

Yanlış uygulamalar sonucu herşey dahil sistemi, Türkiye'yi ucuz bir pazar haline getirmektedir. Herşey dahil tur fiyatı düşükçe hizmet kalitesi de düşmekte ve ucuz hizmete gelen tüketici kitlesi de kalitesiz olmaktadır. Bu durum tesis açısından belli bir kaliteyi yakalamış ülkemizin marka imajını zedelemekte ve döviz girdisini engellemektedir (Ülger ve Ülger, 2001). Yani bu sistem, kısa dönemde tek tek işletmeler için olumlu, ancak uzun vadede sektör ve sonuç olarak da tek tek işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurabilecek kendi içinde çelişkili bir durum yaratmaktadır. Ayrıca ucuz fiyatlara gelen ucuz turistlerin sabahtan akşama kadar yiyip içmeleri aşırı tüketim yaratarak hem yiyecek-içecek ziyanına neden olmakta hem de masrafları arttırmakta ve otellerin maliyetini yükseltmektedir. Sistemi uygulayan işletmeler maliyetleri düşürmek ve masrafları kısmak amacı ile kaliteden ödün vermektedirler. Bunun sonucunda düşen hizmet kalitesi, Türkiye'yi sektörde diğer ülkelerin gerisine taşımaktadır.

Beş yıldızlı oteller ve tatil köylerinin ardından pazar payını kaybetmek istemeyen üç ve dört yıldızlı oteller, apartlar ve hatta pansiyonlar dahi kendi güçleri nispetinde herşey dahil sistemini uygulamaya başlamışlar ve yarım pansiyon fiyatından herşey dahil odalar satarak sistemin ülkemiz turizm ve ekonomisine katkısının en az düzeyde kalmasına neden olmuşlardır (Demir ve Demir, 2001; Yürük, 2002). Ayrıca sistemi uygulayan işletmelerin çeşidinin ve fiziki özelliklerinin birbirlerinden çok farklı olması, sistemin her bir işletme

tarafından farklı olarak uygulanmasına sebep olmuştur. Bu da birtakım sıkıntıları beraberinde getirmiştir. Birkan'a (2004) göre, herşey dahil sisteminden en üst düzeyde yararlanabilmek için sistemi uygulayacak işletmelerin belirli standartlara sahip olmaları gerekmektedir. Yazar, apart ya da bir yıldızlı otellerin herşey dahil sistemi ile pazarlanması durumunda müşteri tatminsizliğinin ortaya çıkacağı görüşünü savunmaktadır. Ostermaier (2003) de Thomas Cook adlı tur operatörünün tüm dünyada herşey dahil sistemini uygulayacak tesisleri bir notlandırma sistemine oturttuklarını, yani her tesisin herşey dahil satmadığını, herşey dahil sisteminin özellikle altyapının gelişmediği, çevre etkinliklerinin kısıtlı olduğu yerlerde uygulanması gerektiğini, ama bunun Türkiye'nin her yerine yayılmasının doğru olmadığını belirtmiştir. Üner ve arkadaşlarının (2006) yaptığı araştırmaya göre, konaklama işletmelerinin herşey dahil sistemini tercih etme nedenleri, sırasıyla, pazardan gelen talep, fiyat arttırma imkanı, pazardaki eğilime uyma ve tur operatörlerinin baskısı şeklindedir. Diğer bir ifadeyle, ülkemizdeki konaklama işletmelerinin oda satışlarını büyük oranda gerçekleştiren yurt dışı tur operatörleri işletmelerden bu sistemi uygulamalarını istemekte, kimi zaman da zorlamaktadırlar.

Tatil turizmi yönelim merkezlerinde özellikle Antalya yöresinde yoğun bir şekilde uygulanan herşey dahil sistemi ile ilgili çalışmalar genelde, sistemin olumlu olumsuz yönleri, ilgili tarafları ve bu tarafların memnuniyetleri, sistemin yararları ve sakıncaları konularında olmuştur. Fakat herşey dahil sisteminin neden bu kadar yaygınlaştığını inceleyen bir araştırma yapılmamıştır. Konaklama işletmelerini eşbiçimli hale getiren herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinin açıklanmasının sorunun çözülmesine önemli katkılar sağlayacağı düşüncesinden hareketle bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile HDS'nin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması süreci kuramsal dayanaklarla açıklanmıştır ve böylece yönetim uygulamalarının yaygınlaşması ve benimsenmesi konusunda örgüt kuramlarını geliştirme fırsatı sağlanmıştır. Bu nedenle örgüt çevre ilişkisini inceleyen kuramlardan yararlanılmıştır.

1.2. ÖRGÜT ANALİZİNDE ÇEVRE KURAMLARI

Örgüt çevre ilişkisini inceleyen kuramlar örgütlerin yapı ve uygulamalarındaki değişimleri açıklamaktadırlar. Herşey dahil sisteminin yayılım sürecinde konaklama işletmelerinin çevreleri ile olan ilişkilerinin önemli olduğu görülmüştür. Bu süreci açıklarken özellikle kurumsal ve kaynak bağımlılığı kuramlarının bütünleştirici bakış açılarından yararlanılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bu bölümde örgüt çevre ilişkilerini açıklamaya çalışan dört önemli kurama yer verilmiştir. Bu kuramlar sırasıyla, koşul bağımlılık, popülasyon ekolojisi, kurumsal ve kaynak bağımlılığı kuramlarıdır. İlk iki kuram ana hatlarıyla incelendikten sonra araştırmamızın sorunsalı dahilinde daha detaylı incelenmesi gereken iki önemli kuramın (kurumsal ve kaynak bağımlılığı) gelişimine yer verilmektedir. Öncelikle kurumsal kuramın doğuşu ve yıllar içinde nasıl değişim gösterdiği ile ilgili bilgiler verilmekte ve kuramın öncülerinden ve yaptıkları çalışmaların kurama yaptığı katkılardan bahsedilmektedir. Daha sonra kaynak bağımlılığı kuramı aynı yöntemle incelenmekte, kaynak bağımlılığı kuramına yön veren akımlar, önemli dönüm noktaları vurgulanmaktadır.

1.2.1. Koşul Bağımlılık (Contingency) Kuramı

Örgüt-çevre ilişkilerini anlamada yoğun gelişmenin iki dönemi olduğu söylenebilmektedir. 1950'lerin sonları ile 1960'ların başları örgütsel analizde çevre kavramının sistem yaklaşımının bir uzantısı olarak tanımlandığı bir dönem olmuştur. Bu dönemden önce özellikle klasik yönetim kuramında kapalı sistem bakış açısı egemenliğini sürdürüyordu. İkinci gelişme dönemi 1970'lerin sonlarında başlamış ve günümüze kadar devam etmiştir ve bu dönemde çevrenin örgütün faaliyetleri üzerinde etkili olacağı varsayılmıştır. Örgüt kuramında çevre çalışmalarının birinci dönemi örgüt-çevre ilişkileri ile ilgili koşul bağımlılık çatısı sağlamaktadır. İkinci dönemi ise örgüt-çevre ilişkilerinde en önemli etkisi olan üç kuram (örgütsel ekoloji, kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramı) içermektedir (Hatch, 1997, s. 76). Önemli bir yönetim anlayışının mirası üzerine oturan koşul bağımlılığın kalıcı etkilerinin nedenini Donaldson'un (2001) yaptığı tanım açıklamaktadır (Sargut, 2007, s. 37-38). Donaldson kuramın temel paradigmasında üç çekirdek ögenin yer aldığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi koşul bağımlılıkla örgütsel yapı arasındaki ilişkidir. İkinci olgu, koşul bağımlılığın örgütsel yapıyı belirlemesidir. Çünkü koşul bağımlılıklarını değiştiren örgüt, sonuç olarak yapısını da değiştirir. Üçüncü olarak da, örgüt yapısının değişkenleriyle koşul bağımlılık arasında bir uyum söz konusudur. Uyum oluştuğunda örgüt yüksek performansa erişir, uyumsuzluk başladığında örgütün performansı düşer.

Özellikle klasik ve neo-klasik kuramların organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalması üzerine, 1950'li yılların sonları ile 1960'larda, organizasyon konularına tamamen değişik bir açıdan bakılmaya başlanmıştır. Daha önceki kuramların ana fikri olan "en iyi organizasyon yapısı" oluşturmak ve "organizasyon ilkeleri" geliştirmek yerine, bu yeni

kuramlar her yer ve zamanda geçerli en iyi bir organizasyon yapısı olmadığı, organizasyon ile ilgili her şeyin “koşullara bağlı” olduğu fikrini esas almıştır (Tokat ve Şerbetçi, 2001 s.159; Koçel, 2003, s. 266-267). Bunun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Klasik kuram organizasyon yapısının belirlenmesinde belirli ilkelerin uygulanmasına önem verirken, koşul bağımlılık kuramı organizasyon yapısını çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir (Ataman, 2002, s. 141). Yani koşul bağımlılık kuramına göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir. Organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği (bağımlı değişkenin değeri), bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenecektir.

Koşul bağımlılık kuramının temelinde yatan fikir; örgütteki yönetsel davranışları belirleyecek bir takım kuralların olmadığı yolundadır (Özkalp, 2001, s.24-25; Ataman, 2002, s. 142). Çünkü hiçbir kural bütünü, bir durumu açıklamaya tam uygun olmadığı gibi her duruma aynen uyan kurallar geliştirmek de imkansızdır. Örgütlerde karşılaşılan her durum ve bu durumda ona yaklaşım tarzı ve biçimi diğerlerinden farklılık gösterir, kendine özgüdür. Bu kuramın yöneticilere getirdiği önemli katkı, durumu en iyi bir biçimde teşhis etmelerini sağlamasıdır. Bu durumda yöneticiler, farklı ödüllendirme, farklı strateji ve yapılar geliştirerek en iyi cevabı veya çözümü bulacaklardır. Koşul bağımlılık kuramına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. “En iyi” durumdan duruma göre değişecektir. Koşul bağımlılık kuramının bu fikri, klasik ve neo - klasik kuramların değerini ve yararını ortadan kaldırmamaktadır. Aksine koşul bağımlılık kuramı, daha önceki kuramları uygun bir çerçeve içine koyarak bunları daha yararlı bir duruma getirmektedir. Örneğin, belirli durum ve koşullarda klasik kuramın öngördüğü hiyerarşik organizasyon yapısı veya otokratik önderlik tarzı uygun olabileceği halde, başka durum ve koşullarda bunların tam aksi, sistem - 4 tipi bir yapı ve demokratik bir önderlik tarzı uygun olabilir (Koçel, 2003, s. 267). Koşul bağımlılık kuramının diğer bir özeliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Koşul bağımlılık kuramı bir yandan organizasyon içindeki alt - sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır (Daft, 2001, s. 65). Bir örgütün yapısı, çeşitli dış çevre etmenleri ile işin niteliği, örgütte kullanılan teknoloji, işgören özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir (Aşkun ve Tokat, 2003, s.180).

Donaldson (2001) koşul bağımlılıkları üç temel başlık altında toplamaktadır (Sargut, 2007, s. 58). Bunları sırasıyla, görev belirsizliği, karşılıklı görev bağımlılığı ve büyüklük olarak tanımlamaktadır. Yazar ayrıca koşul bağımlılıkları bu konuda araştırma yapmış yazarlarla ilişkilendirmektedir (Tablo 1.2.). Hage ve Aiken'in (1970) yenilik ve örgütsel karmaşıklık üzerinde durduğu görülmektedir. Perrow (1967) ise görev belirsizliğine dayalı olarak toplumsal yapının teknoloji ve görev yapılarına bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

Tablo 1.2. Koşul Bağımlılık Araştırması Yapmış Olan Temel Yazarlar

KOŞUL BAĞIMLILIK	KURAMLAR	
	Organik	Bürokrasi
Görev Belirsizliği	Burns ve Stalker (1961) Hage ve Aiken (1970) Lawrence ve Lorsch (1967) Perrow (1967) Woodward (1965)	
Karşılıklı Görev Bağımlılığı	Lawrence ve Lorsch (1967) Thompson (1967)	Chandler (1962) Grinyer ve Ardekani (1980)
Büyüklik		Aston Grubu (örneğin Pugh vd., 1969) Blau (1970)

Kaynak: Sargut, 2007, s. 58

Koşul bağımlılık kuramının diğer özelliği de büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmasıdır. Koşul bağımlılık kuramının ortaya çıkıp güçlenmesinde görgül araştırmaların katkısı oldukça büyük olmuştur (Ataman, 2002, s. 143-145; Koçel, 2003, s.269; Sargut, 2007, s. 36). Bu araştırmaları, işletme yönetimine ilişkin bilgi birikimine katkı yapan “kilometre taşları” olarak görmek gerekmektedir. Bugüne kadar “durum ve koşullarla” ilgili olarak en çok iki faktör üzerinde (“teknoloji” ve “çevre”) durulmuştur. Lawrence ve Lorsch'un (1967) araştırmasıyla gerçek anlamda kuramsal tanımı oluşan ve yazına damgasını vuran koşul bağımlılık kuramının biçimlenmesinde bazı temel araştırmalar kalıcı katkı sağlamışlardır. Teknoloji bir organizasyonun yapacağı işlerin türünü, bunları yapacakların sahip olması gereken nitelikleri, personelin yaptığı işten sağladığı tatmini, üretimin miktar ve kalitesini, bireysel ya da takım çalışmasını, iletişim gibi pek çok unsurunu etkileme özelliğine sahiptir. İşletmelerin kullandıkları teknolojilerin organizasyon yapılarını nasıl etkilediği, belirli teknoloji türleri için ne tür organizasyon yapı ve süreçlerinin daha uygun olacağı, uygulamalı ve kurama dayalı olarak çeşitli yazarlar (Woodward, Aston Grubu, Tavistock Enstitüsü, Thompson, Perrow) tarafından araştırılmıştır.

Woodward'ın (1965) teknoloji ögesini örgütsel yapının önemli bir değişkeni olarak belirlemesi koşul bağımlılığa giden yolda dönüm noktalarından biri olmuştur (Sargut, 2007, s. 36). Araştırmacı bir organizasyonun yapısal ve davranışsal unsurları ile teknoloji arasındaki

ilişkiyi araştırmıştır ve klasik kuramın öne sürdüğü her yer ve koşulda geçerli en iyi organizasyon yapısı ve yönetim sistemi bulunduğu iddiasını test etmeyi amaçlamıştır (Can, 1999, s. 46; Ataman, 2002, s.148). Ancak araştırmasının sonuçları bu iddiaları desteklememiştir. Woodward, kullanılan teknoloji ile örgüt ilişkilerini incelemiş ve örgüt yapılarının bu teknolojiye göre değişik biçimlerde olabileceğini bulmuştur. Woodward'a göre örgütlerin kullandığı üretim teknolojisi birim ya da küçük partiler halinde üretim, kitle ve süreç olmak üzere üç türdür. Buna göre örgüt yapıları mekanik ya da organik türde olabilecektir. Örneğin, kitle teknolojisini kullanan örgütlerde mekanik yapı başarı sağlarken, birim ve süreç üretimi teknolojisini kullanan işletmelerde de başarı ancak organik bir yapının varlığı ile mümkün olabilecektir.

Aston üniversitesinde bir grup İngiliz araştırmacı, David J. Hickson, Derek S. Pugh ve Diana C. Pheysey, Birmingham yakınındaki 52 firmada teknoloji ve yapı arasındaki ilişkiyi (iş akışı ve girdilerin nasıl çıktıya dönüştüğünü) araştırmışlardır. Aston grubuna göre organizasyon yapıları organizasyonun amaçları, kaynakları, kullandığı teknoloji, çevre ile ilişkisi ve sahiplik durumu gibi faktörler tarafından etkilenmektedir. Ayrıca örgüt yöneticilerinin kararları da yapıyı etkileyen önemli bir diğer faktördür. Woodward bütün örgütü tanımlayan teknoloji ile ilgilenirken, Aston grubu örgüt içindeki her alt-sistemde mevcut birim teknoloji ile ilgilenmiştir (Ataman, 2002, s. 151). Araştırmacılar Woodward'ın sonuçlarını destekler nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır. Birimlerin kullandığı teknoloji ne kadar otomasyona yönelmişse, iş akışının sırası ve yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse, birimlerin o kadar mekanik, ihtisaslaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları, standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Farklı bir sonuç olarak Aston grubu organizasyonun büyüklüğü arttıkça, organizasyonda uzmanlaşma ve biçimselleşmenin de arttığı sonucunu bulmuştur (Özkalp, 2001, s. 252; Koçer, 2003, s. 279-281; Sargut, 2007, s. 36). Grubun üzerinde çalıştığı dört yapısal değişken olan merkezleşme, uzmanlaşma, biçimselleşme ve standartlaşmaya ilişkin elde edilen veriler, sonraki araştırmaları derinden etkilemiştir. Büyüklüğün önemli bir koşul bağımlılık olduğunu savunanlar arasında Blau (1970) da yer almaktadır (Sargut, 2007, s. 59). Blau, örgütlerin artan büyüklüklerinin, sorumluluklarının alt bölümlere ayrılması sonucunu getirdiğini söylemektedir. Buradan yola çıkarak yazar iki temel genelleme yapmaktadır. Bunlardan birincisi, büyüklüğün ayrılaşmalara neden olduğu görüşüdür. Diğeri ise ayrılaşmanın yönetici kesimini genişlettiği biçiminde özetlenebilmektedir. İki genelleme de örgütsel yapının anlaşılmasına katkıda bulunmuştur.

Teknoloji ile ilgili bir diğerk önemli araştırma E. L. Trist ve K. W. Bamforth tarafından 1950'lerde İngiltere'de Tavistock Enstitüsü adına yapılmıştır. Yazarlar II. Dünya Savaşından sonra kömür madenlerinden kömür çıkarmada yapılan teknolojik değışmelerin organizasyon yapısı ve işleyişı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Kullanılan teknoloji ile organizasyonun çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri içeren ve "sosyo-teknik sistem" olarak ele alınan organizasyonlar çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır (Koçel, 2003, s. 281). Organizasyon yapıları ile teknoloji arasındaki ilişkiler konusunda diğerk önemli bir çalışma J. Thompson'un geliştirdiğı ve organizasyonların kullandığı teknolojileri üç temel grupta (çözümleyici teknoloji, bağılı teknoloji, yoğun teknoloji) sınıflayan çalışmadır. Daha önce sözü edilen çalışmaların aksine, Thompson'ın çalışması uygulamalı olmayıp teorik bir nitelik taşımaktadır. Ancak bu sınıflama organizasyon yapı ve süreçleri ile teknoloji ve çevre arasındaki ilişkileri açık bir şekilde ele aldığından, koşul bağımlılık kuramının gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur (Özkalp, 2001, s. 251; Koçel, 2003, s. 284). Bu çalışmada, çözümleyici teknolojinin kullanıldığı bir organizasyonda bürokratik (mekanik) organizasyon yapısının en uygun yapı olduğu, yoğun teknoloji kullanan organizasyonlar için ise organik organizasyon yapısının en uygun yapı olduğu vurgulanmaktadır.

Charles Perrow'un rutin/rutin olmayan iş sınıflaması çalışması da, Thompson'un çalışması gibi uygulamalı olmayıp teorik bir nitelik taşımaktadır ve organizasyonların kullanabileceğı temel teknoloji türlerini sınıflamayı ve bunları organizasyon yapıları ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır (Ataman, 2002, s. 152-153; Koçel, 2003, s. 285-287). Perrow'a göre teknolojilerle organizasyon yapısı arasındaki temel ilişki şöyle açıklanabilir: Eğer yapılacak işler az ise, işi yapacak olanlar gerekli bilgi ve tekniklere sahipse, sonuçları önceden kestirmek mümkün ise, bu durumlarda mekanik organizasyon yapısı daha uygun olacaktır. Yok eğer sorunlar açık ve seçik değilse, yapılacak işleri tayin ve anlamak zor ise, daha önce denenmiş ve belirli teknikler mevcut değilse bu tür organizasyonlarda organik bir yapı daha uygun olacaktır.

Koşul bağımlılık kuramının üzerinde önemle durduğu diğerk bir koşul, organizasyonların içinde faaliyette buldukları çevre olmuştur. Pek çok araştırmacı (Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsch (1967), Emery ve Trist (1965), James Thompson ve Robert Duncan) çevre koşullarının organizasyonları nasıl etkilediğini, çevre koşullarına bağılı olarak organizasyon yapılarının, karar mekanizmalarının, önderlik tarzlarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır (Ataman, 2002, s. 155-178). Koşul bağımlılık kuramının ulaştığı

genel sonuç, çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapıları ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçlerin farklılık gösterdiği'dir.

Burns ve Stalker'ın (1961) yeniliklerden ve buluşlardan yola çıkarak çevrenin örgüt üzerindeki baskısını gündeme getirmesi önemli bir bulgudur (Sargut, 2007, s. 36). Araştırmacılar işletmelerin organizasyon yapılarının ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşullarından nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Araştırmacılar çevre unsurunu teknoloji ve pazardaki değişme hızı boyutuna göre incelemişler ve çalışmaları sonucunda işletmelerdeki organizasyon yapılarını mekanik ve organik olmak üzere iki grupta sınıflandırmışlardır (Özkalp, 2001, s. 250; Koçel, 2003, s. 291-292). Lawrence ve Lorsch (1967) ise değişik çevre koşulları altında hangi tür organizasyon yapıları daha etkindir? sorusuna yanıt aramışlardır. Yazarlar bir organizasyon biriminin iç yapısının ilgili çevre koşullarının durumuna bağlı olarak farklılaşma ve bütünleşme yoluyla değişeceği sonucuna varmışlardır (Ataman, 2002, s. 162-170). Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış ve bütünleşmiş olması uygun olurken, durgun bir ortam organizasyon birimlerinde fazla bir farklılaştırma gerektirmeyecektir.

Emery ve Trist (1965) bir organizasyonun veya organizasyonun çeşitli alt birimlerinin ilişkili olabilecekleri çevreleri sınıflamışlar ve bu çevrelerle ilişkileri uyumlu ve sürekli olarak yürütebilmek için ne gibi stratejilerin izlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Çalışma çevre kavramının bir model olarak ele alınmasında önemli bir köşe taşı olarak değerlendirilebilir. Bu iki araştırmacının geliştirdiği çevre tipolojisi bir yandan açık sistem kuramına göndermeler yaparken, öte yandan da örgüt çevrelerinin rastlantısal dokusunu dört değişik biçimde tanımlamakta ve bu örgütsel çevreleri durgun, durgun kümelenmiş, karışık-tepkici ve çalkantılı çevreler olarak belirlemektedir (Sargut, 2007, s. 46). Yazarların çalışması hangi çevre koşullarının ne tür bir organizasyon yapısı gerektirdiği üzerinde durmak yerine çevre unsurunun kavramlaştırılması, sınıflandırılması ve organizasyon ile ilişkilendirilmesi konusunda koşul bağımlılık kuramının gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur (Can, 1999, s. 51).

Örgüt yapısı ile çevresi arasındaki ilişkileri ayrıntılı bir biçimde irdeleyen çalışmalar içinde Thompson'un (1967) önemli bir yeri vardır. Yazar çalışmasında çevre ile ilgili sınıflama ve bunun organizasyon yapı ve işleyişi üzerindeki etkisine ek olarak, organizasyonların çevreleri ile ilişki kurarken hangi stratejileri izleyebilecekleri üzerinde de durmuştur. Örgütsel yapı ve dinamiklerin teknoloji, amaçlar, çevresel baskılar ve eşgüdüm

sorunları gibi belirleyicilere dayandığını ileri sürmüştür. Scott'a (2003) göre Thompson özellikle iki noktada çok önemli katkılar vermiştir (Sargut, 2007, s. 37). Birincisi, örgütsel yapıların farklılaşmasının ve evrimleşmesinin kaynaklarına aydınlatıcı bir bakış açısı getirmiştir. İkincisi ise örgütlerin çevreye uyum sürecinde kullandıkları mekanizma ve stratejilere ışık tutmuştur. Duncan ise organizasyon çevre ilişkilerini incelerken, "çevre" nin nasıl kavramsal ve operasyonel hale getirilebileceği, belirli çevresel özelliklerin belirlenmesi ile bunların nasıl ölçülebilecekleri üzerinde durmuştur (Koçel, 2003, s. 315). Bu araştırmanın ulaştığı en önemli sonuç, bir organizasyonun etkinliğinin, kullandığı karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının, çevresel unsurların özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğunu vurgulamasıdır.

Donaldson (2001) karşılıklı görev bağımlılığı, görev belirsizliği ve büyüklük gibi koşul bağımlılıkların yapı üzerinde etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Sargut, 2007, s. 59-60). Yazar koşul bağımlılıkların yapı üzerindeki etkilerini ayrıntılı bir şekilde incelemiştir. Örgütler büyüdüğü zaman uzmanlaşma-biçimsellik, yapısal ayrımlaşma (örgütteki kademe (düzey) sayısı, bölüm sayısı), ve merkezleşme eğilimlerinde bir artış olmaktadır. Karşılıklı görev bağımlılığı çeşitlenme nedeniyle azaldıkça daha çok bölümlenmeye neden olmakta, böylece merkezleşme, uzmanlaşma-biçimsellik ve yapısal ayrımlaşma artmaktadır. Görev belirsizliği arttığında ise, uzmanlaşma ve biçimsellik azalmakta buna karşılık merkezleşme eğilimi artmaktadır. Görev belirsizliğinin artmasına ürün ve hizmetlerdeki yeniliğin artmasının neden olduğu düşünülürse, biçimsellikteki azalış ve merkezleşme eğilimindeki artış daha kolay anlaşılır.

Altmışlı yılların ortalarından başlayan ve seksenli yıllara değin uzanan süreçte örgüt yazınında ve araştırmalarında önemli yer tutan koşul bağımlılık kuramı çıkışlı makalelerin, izleyen yıllarda etkisini ve yaygınlığını yitirmeye başladığı görülmektedir (Sargut, 2007, s. 72). Araştırmacıların yenilik ve farklılık içeren kuramlara yönelmeleri ve bu kuramın eskimiş olması, alana taşınabilen başka düşüncelerin çekiciliği koşul bağımlılık kuramının araştırmalarda daha az kullanılmasına neden olmuştur. Kuramın kullandığı bazı kavramların soyutluğu ve genelleme yapma çabalarının getirdiği sorunlar da koşul bağımlılık kuramının işini zorlaştırmıştır. Starbuck'a (2003) göre örgüt kuramında ortaya çıkan yeni düşünceler eski düşüncelerin yerini almamış, daha çok onların açıklarını kapatmıştır.

1.2.2. Örgütsel Ekoloji (Popülasyon Ekolojisi)

Örgütsel ekoloji 1970'lerin ikinci yarısında, o zamanlara kadar örgüt çalışmalarına egemen olan örgüt odaklı anlayış ve araştırma programlarına temel bir eleştiri şeklinde ortaya çıkmıştır (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 133-134). Bu kuramı geliştirenler (Hannan ve Freeman, 1977) örgütlerdeki çeşitliliği ve değişimi, örgütlerin (veya alt birimlerinin) çevrede meydana gelen değişikliklere kısa vadede uyum sağlama çabalarının bir sonucu olarak gören egemen anlayışı yetersiz bulmakta, örgüt-çevre ilişkisine çevresel ayıklanma açısından bakılması gerektiğini ileri sürmektedirler. Önerdikleri yeni anlayışa göre, çok sayıda örgütsel ve çevresel etken (örneğin, örgütlerin ve örgütleri yönetenlerin sınırlı bilgi işleme kapasiteleri veya kısıtlayıcı yasal düzenlemeler) örgütlerin değişen çevresel koşullara yeterince hızlı tepki vermelerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca, çevresel değişimlerin yönünün önceden kestirilemez olduğu, bu nedenle değişen çevreye uyum sağlamak niyetiyle alınan örgütsel kararlarla bunların sonuçları arasındaki ilişkinin önemli ölçüde rastlantısal olacağı öne sürülmektedir. Bu iki noktadan hareketle, örgütlerdeki çeşitliliğin ve değişimin mevcut örgütlerin değişen çevreye daha iyi uyum sağlamak için kendilerini dönüştürmeleriyle açıklanamayacağı belirtilmektedir.

Esas itibarıyla Michael Hannan ve John Freeman'ın "The Population Ecology of Organizations" başlıklı yazısı ile gelişen örgütsel ekoloji görüşü, "organizasyon" ve "değişim" olayının incelenmesini tamamen farklı bir bakışla ele almaktadır. Bu görüşün temelini oluşturan "ekoloji" kavramı, canlılar ile bunların çevreleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaları ve bilim dalını ifade etmektedir. Örgütsel ekoloji herhangi bir canlı organizma grubu ile bunların çevreleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Böylece ortaya daha önceki kuramlardan farklı ve sosyolojik niteliği ağır basan yeni bir kuram çıkmış olmaktadır. Örgütsel ekoloji, organizasyonları bir grup olarak ele almakta ve bu grup ile çevre arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Bu kurama sosyolojik nitelik kazandıran özellik de budur (Hatch, 1997, s. 82; Ataman, 2002, s. 203; Koçel, 2003, s. 363-364). Örgütsel ekoloji kuramı belli bir daldaki veya bölgedeki organizasyonlar topluluğunu analiz birimi olarak ele almaktadır.

Örgütsel ekoloji araştırmacılarının temel tezi, örgütsel dünyadaki evrimin çevresel koşullara uyum gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin de yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceği şeklindedir. Örgütsel ekoloji kuramının çıkış noktasını "neden bu kadar çok çeşit örgüt var?" sorusu

oluşturmaktadır. Örgütsel ekoloji modeli biyolojideki doğal ayıklanma teorilerinden geliştirilmiştir. Bu kuram örgüt topluluklarının çevresel ayıklanma sonucunda evrimleştiğini iddia etmektedir. Bu iddianın sebeplerinden biri, çevrenin değişken olduğu; ikincisi ise, örgütlerin çevresel değişime yeterince hızlı tepki veremedikleri, yani çevreye kıyasla durağan olduklarıdır. Bu düşünceden hareketle, örgütsel alandaki değişimin mevcut örgütlerin kendilerini dönüştürmeleriyle değil, çevresel değişimle birlikte yeni özellikler taşıyan örgütlerin ortaya çıkması veya çoğalması ve kendilerini yeni koşullara uyarlayamayan örgütlerin çevresel ayıklanma sonucunda yok olması veya azalmasıyla meydana geleceği ileri sürülmüştür (Daft, 2001, s. 178-179). Başka işlerde kullanılmayacak makine, teçhizat ve insan kaynakları gibi varlıklara yapılan yatırımlar, yöneticilerin kısıtlı bilgi işleme ve öngörü kapasiteleri, örgüt içi güç dağılımı gibi örgütsel özellikler değişen çevreye uyum sağlamayı güçleştirmektedir. Benzer şekilde, yasal, kurumsal veya piyasa kökenli dışsal kısıtlar da (örneğin örgütün faaliyet alanına ilişkin yasal sınırlar veya müşterilerle kurulmuş – ve farklı bir müşteri topluluğuyla yeniden kurulması çok yüksek maliyetli – ilişkiler) örgütlerin değişiklikler yapmalarını engelleyici rol oynamaktadır.

Yapısal durağanlık kuramı, örgütlerin esas özelliklerinde yapılan değişikliklerin örgütlerin iç işleyişlerinde ve çevrelerindeki aktörlerle olan ilişkilerinde sorunlar yaratacağını ve dolayısıyla değişime girişen örgütlerin ölüm olasılıklarının artacağını belirtmektedir. Görgül çalışmalarda elde edilen bulgular genellikle bu beklentiyi doğrulamaktadır (Baron vd., 2001; Carroll ve Hannan, 2000; Dobrev vd., 2003; Dobrev vd., 2001; Dobrev ve Solari, 2003). Yeniden yapılanma-örgütsel ölüm ilişkisinin incelendiği kuramsal (Barnett ve Carroll, 1995) ve görgül çalışmalarda, temel özelliklerde değişimin süreç etkileriyle sonuç etkileri arasındaki ayrıma vurgu yapılmaktadır. Temel özelliklerini değiştiren örgütlerin değişim öncesi ve sonrasında hangi özelliklere sahip olduklarının, hayatta kalma olasılıkları üzerinde, değişim sürecinin yarattığı olumsuzluklardan bağımsız bir etki yaratacağı da öngörülebilir. Ne türden bir değişim geçirdiklerine bağlı olarak, değişim geçiren örgütlerin hayatta kalma olasılıkları farklılaşabilir (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 165).

Aynı örgütsel biçime sahip örgütler maddi ve toplumsal çevreye aynı şekilde bağımlıdırlar. Çevrede meydana gelen değişiklikler aynı biçime sahip örgütler üzerinde benzer etkiler yaratmaktadır. Örgütsel ekoloji kuramının araştırma programı temel olarak, topluluk içi ve topluluklararası süreçlerin, yaş ve büyüklük gibi bazı örgütsel özelliklerin ve toplumsal düzeydeki koşullarda meydana gelen değişimlerin bir örgüt topluluğundaki “doğum” (veya kuruluş) ve “ölüm” (veya kapanma) oranlarıyla ilişkilerinin incelenmesi

şeklinde ifade edilmiştir (Hatch, 1997, s. 82). Görgül çalışmaların ağırlığını oluşturan topluluk içi süreçler ve demografik özelliklerin örgütsel doğum ve ölümlerle ilişkilerinin incelenişi, geliştirilen bir dizi yeni kurama (örneğin, yoğunluk bağımlılığı, kesim genişliği ve kaynak bölünmesi kuramları) dayandırılmıştır. Sözü edilen kuramlar, önemli ölçüde, örgütsel ekolojinin yeniden tanımladığı iki önemli süreç –örgütlerarası rekabet ve bir örgütsel biçimin meşruiyet kazanması- üzerine temellendirilmiştir. Ancak bu kuramlar, kısmen farklı görgül sorunlarla ilintili olduklarından, kısmen de farklı varsayımlara dayandıklarından birbirleriyle tam olarak uyumsuzlar (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 135-136). Yoğunluk bağımlılığı kuramı, bir örgüt topluluğunu oluşturan örgütlerin sayısı ile o topluluktaki yeni örgüt kurulma ve kapanma oranları arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmaktadır. Çevresel kesim (kesim genişliği ve kaynak bölünmesi) kuramları ise bir örgüt topluluğundaki örgütlerin kaynak tabanlarındaki farklar nedeniyle topluluk içinde oluşabilecek çeşitlilik ve bunun yaşam şansları üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Üçüncü grupta yer alan kuramlarla da örgütlerin demografik özellikleri olarak kabul edilen yaş ve büyüklük gibi değişkenlerin yine yaşam şansları açısından etkileri açıklanmaya çalışılmaktadır.

Yoğunluk bağımlılığı kuramı örgütlerin doğum ve ölüm oranlarını örgütsel yoğunluk ile ilişkilendirmekte ve bu ilişkinin aldığı biçimi ve bunun örgüt topluluklarının gelişme çizgisi üzerindeki yansımalarını, rekabet ve meşrulaşma süreçleriyle açıklamaktadır (Hannan ve Carroll, 1992; Hannan ve Freeman, 1989). Yoğunluk, bir zaman noktasında bir örgüt topluluğunu oluşturan örgütlerin sayısını ifade etmektedir. Örgüt toplulukları ilk ortaya çıkışlarında önce yavaş bir büyüme göstermekte, daha sonra topluluğu oluşturan örgüt sayısı hızla artarak zirveye ulaşmakta, sonra zirveden aşağıya küçük bir düşüş yaşanmakta ve bunu takiben uzun yıllar boyunca topluluğu oluşturan örgüt sayısı görece olarak değişmemektedir. Yoğunluk bağımlılığı kuramı, bu ortak gelişme çizgisinden hareketle, birbirlerinden çok farklı örgüt topluluklarının evrimlerini şekillendiren genel sosyolojik süreçler olarak rekabet ve meşruiyet kazanmanın etkileri üzerine temellendirilmiştir (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 147).

Kuram bu süreçlerin işleyişini örgüt yoğunluğunun düşük ve yüksek olduğu durumlarda farklı görmektedir. Örgüt topluluğunun yeni ortaya çıktığı ve dolayısıyla yoğunluğun az olduğu dönemlerde kaynaklar görece olarak bol olduğu için topluluk içi rekabet az olmaktadır. Bu yüzden bu evrede, artan yoğunluk kaynaklar üzerinde fazlaca baskı yaratmamakta ve örgüt topluluğunun daha fazla büyümesinin önüne geçmemektedir. Örgüt topluluğunun sayıca büyümesi örgüt biçiminin giderek daha fazla meşruiyet kazanmasını sağlamaktadır. Topluluğun yoğunluğunun artmasıyla topluluğu oluşturan örgütlerin biçimi daha bilinir hale

gelir ve bu tür örgütlerin kurulması kolaylaşır (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 147-148). Artan bilişsel meşruiyet sayesinde bu tür örgüt kurmaya niyetli kişilerin örgüt biçimi hakkında tartışmakla zaman ve para kaybetmek yerine var olan örgütleri örnek alabilmeleri veya kopyalayabilmeleri mümkün olmaktadır.

Kurumsalci bakış açısına (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977) dayanan bu fikre göre, örgütler özellikle belirsizliğin hakim olduğu, dolayısıyla geleceği göremedikleri durumlarda (ki yeni bir örgütün kurulması bu durumlardan biridir), çevrelerinde genel kabul gören düşünceleri ve uygulamaları örnek almaya eğilimlidirler. Örgüt biçiminin artan topluluk yoğunluğu ile meşruiyet kazandığı böyle bir dönemde örgütler daha fazla kaynağa erişebilir hale de gelirler. Örgüt biçimi yaygınlaştıkça bu biçime sahip örgütlere kaynak sağlayacak olanların (örneğin, potansiyel işgücü, müşteriler, yatırımlar, yasa koyucular) şüpheleri de giderilir ve dolayısıyla artan yoğunluğun yarattığı rekabetçi baskının etkisi azaltılmış olur. Yoğunluğun düşük olduğu ancak hızla arttığı ilk evrelerde yoğunluktaki artış, örgütlerin içinde buldukları ortamı, yaşamları için daha elverişli hale getirir ve yeni örgüt kurulma oranını olumlu, örgüt kapanma oranını ise olumsuz etkiler. Ancak topluluk belirli bir yoğunluğa ulaştıktan sonra yoğunluktaki artışlar örgüt biçimini daha bildik ve meşru hale getirmez, topluluk yoğunluğundaki artış rekabeti sürekli artırır. Bu yüzden yoğunluğun yüksek olduğu bu dönemlerde rekabet süreci meşrulaşma sürecine üstün gelmeye başlar. Yoğunluktaki bu artış örgüt kurulma oranını azaltıcı, kapanma oranını ise artırıcı yönde etki yapar (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 148-149). Örgüt topluluğunun büyüme hızı giderek yavaşlar ve bir süre sonra topluluk yoğunluğu taşıma kapasitesi olarak adlandırılan düzeyde görece olarak sabit kalır. Yoğunluk bağımlılığı kuramı, geliştirilmesinin hemen ardından çok sayıda örgüt topluluğunda sınırlanmıştır (Carroll ve Hannan, 1989; Carroll ve Swaminathan, 1991; Hannan ve Carroll, 1992; Hannan ve Freeman, 1987; 1988; 1989). Kuramın yoğunlukla doğum ve ölüm oranları arasındaki ilişkinin biçimine dair önermeleri görgül çalışmalarda kuvvetli destek bulmuştur. Topluluk yoğunluğuyla yaşamsal olaylar arasındaki bu ilişkiler, doğrudan ölçülmeyen, meşrulaşma ve rekabet süreçlerine atıfla açıklanmıştır.

Örgütsel ekoloji düşüncesinde, aynı biçime sahip örgütler ve bunların oluşturduğu topluluk, varlığını sürdürebilmek ve büyüebilmek için gereksinim duydukları kaynakları çevrenin belirli bir kesiminden elde etmektedirler. Çevrenin bir “kısmını” teşkil eden bu sınırlı kaynak kümesine çevresel kesim adı verilmektedir (Hannan ve Freeman, 1977; 1989). Kesim genişliği kuramına göre eğer çevresel koşullar istikrarlıysa veya çevresel değişiklikler küçük çaplı ve kısa zaman dilimleri içinde gerçekleşiyorsa, uzmanlaşmış örgütlerin yaşam

şansı açısından bir üstünlüğe sahip olmaları beklenir. İstikrarlı bir ortamda, fazla kapasite taşımayan uzmanlaşmış örgütler genelci örgütlere kıyasla daha iyi performans sergilerler ve dolayısıyla hayatta kalma olasılıkları daha yüksektir. Ayrıca kısa süreli ve küçük çaplı çevresel değişimleri kolayca atlabilecekleri için bu türden değişimlerin gerçekleştiği dönemlerde de performansları ve hayatta kalma olasılıkları artacaktır. Ters durumlarında ise genelci örgütlerin yaşam şansının daha fazla olacağı öngörülmektedir (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 156). Uzmanlaşmış örgütlerle genelci örgütleri birbirlerinden ayıran önemli özellik sahip oldukları kapasiteleri itibariyle hitap edecekleri pazar kesimidir. Uzmanlaşmış örgütler çevresel kesimlerin dar ve farklılaşmamış kısımlarını hedefleyebilirler (örneğin, sadece yüksek gelir düzeyine sahip turistleri hedefleyen konaklama işletmesi), genelci örgütler ise daha geniş ve farklılaşmış hedeflere (örneğin, tüm gelir grubundan turistleri hedefleyen konaklama işletmesi) yönelebilirler. Kesim genişliği kuramı çok az sınanmış ve sınanıldığı ilk dönem çalışmalarda da destek bulamamıştır (Baum, 1996, s. 84). Son yıllarda yapılan görgül çalışmalarda kesim genişliği etkileri kaynak bölünmesi kuramından fikirlerle birlikte ele alınarak ve kesim genişliği değişkeninin kesim bölünmesi kuramının önemli değişkenleriyle etkileşimleri analize dahil edilerek incelenmiştir (Dobrev vd., 2001; Dobrev vd., 2002; Park ve Podolny, 2000). Görgül çalışmalarda elde edilen bulgular, kesim genişliğinin örgüt ölüm oranı üzerindeki ana etkisinin genellikle azaltıcı yönde olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle genelci örgütlerin ölüm oranları, uzmanlaşmış örgütlerin ölüm oranlarına kıyasla (diğer faktörlerin etkisi kontrol edildikten sonra) daha düşüktür (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 176).

Kaynak bölünmesi kuramı büyük ve genelci örgütlerle, küçük ve uzmanlaşmış örgütlerin evrimlerine ilişkin farklı öngörülerde bulunmaktadır (Carroll vd., 2002). Uzmanlaşmış örgütlerin çok büyük genelci örgütlerle yan yana yaşayabilmeleri, hatta topluluk içi yoğunlaşma arttıkça uzmanlaşmış örgütlerin sayısında da bir artış olması kaynak bölünmesi kuramının açıklamaya çalıştığı görgül sorundur. Genelci örgütlerin ölümleri yalnızca ayakta kalan diğer genelci örgütler için değil, uzmanlaşmış örgütler için de birtakım kaynakları serbest bırakmaktadır. Yoğunlaşma, her biri daha büyük ama sayıca daha az genelci örgütü ayakta tutmakla birlikte, genelci örgütlerin kontrol ettikleri kaynak toplamını aslında azaltmaktadır. Çünkü ölen bir genelci örgütün kaynaklarının bir kısmı mevcut veya yeni kurulan uzmanlaşmış örgütler tarafından ele geçirilmektedir. Genelci örgütler ölçek temelinde rekabet ettiklerine göre büyüklükleriyle hayatta kalma olasılıkları arasında bir ilişki olmalıdır. Kuramın bir öngörüsüne göre, genelci bir örgütle kendisinden daha büyük olan genelci diğer örgütler arasındaki toplam büyüklük farkı ne kadar fazlaysa bu örgütün ölüm olasılığı o kadar

yüksektir. Ayrıca, ölçek temelinde rekabet eden genelci örgütler, kaynak kümesinin herhangi bir kısmını hedefleyebilecek uzmanlaşmış örgütlerin aksine, kaynak kümesinin merkezini hedeflemek zorundadırlar, çünkü merkezden kaynakların daha kıt olduğu çevreye doğru uzaklaştıkça ölçek üstünlüklerini de kaybedecekler, dolayısıyla rekabet güçleri azalacak ya uzmanlaşmak zorunda kalacaklar ya da yok olacaklardır (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 153-160). Kaynak bölünmesi kuramının uzmanlaşmış örgütlerin evrimine ilişkin hipotezi ise topluluk içinde yoğunlaşma arttıkça uzmanlaşmış örgütlerin kullanabileceği kaynakların bollaşacağı şeklindedir.

Kaynak bölünmesi çalışmalarını iki farklı grupta toplayabiliriz (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 177-178). Birinci gruptaki çalışmalar sayıca daha az, genelci ve büyük örgütlerin evrimleriyle ilgili hipotezleri sınımış ve kurama destek sağlamıştır (Dobrev vd., 2001; Dobrev vd., 2002). Araştırmaların sonuçlarına göre merkeze daha yakın genelci örgütler ölçek ekonomisinden daha fazla yarar sağlamış ve hayatta kalma olasılıklarını güçlendirmiştir. İkinci grupta ise sayıca çok daha fazla olan kaynak bölünmesi çalışmaları, topluluktaki yoğunlaşmanın küçük ve uzmanlaşmış örgütlerin yaşam olasılıkları üzerindeki etkisini sınımış ve kuramın temel öngörülerini desteklemiştir (Boone vd., 2000; Carroll ve Swaminathan, 2000; Dobrev vd., 2002; Park ve Podolny, 2000; Swaminathan, 1995; 2000). Özetle bu çalışmalar yoğunlaşmanın uzmanlaşmış örgütlerin sayısında artışa yol açtığını göstermektedir.

Örgütsel ekolojide demografik değişkenler sadece örgüt ölümleriyle ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bu ilişki de yaş bağımlılığı ve büyüklük bağımlılığı olarak adlandırılan iki ana başlık altında çalışılmıştır. Yaş bağımlılığı ve büyüklük bağımlılığı kuramları özgün şekilleriyle daha yaşlı ve daha büyük örgütlerin ölüm olasılıklarının daha düşük olacağını öne sürmektedir (Ataman, 2002, s. 205; Önder ve Üsdiken, 2007, s. 162). Bu varsayımların arkasında yatan fikirler, genç örgütlerin yenilik sıkıntılarında, küçüklerin de küçüklük sıkıntılarında muzdarip olacaklarıdır. Yaş ve büyüklük bağımlılığı fikirlerinin sınıdığı çalışmalarda elde edilen bulgular örgütlerin yaşı ve büyüklüğüyle ölüm oranı arasındaki ilişkinin biçiminin bu fikirlerin öne sürdüğünden daha farklı olabileceğini, dolayısıyla yaş ve büyüklük bağımlılığı süreçlerinin daha karmaşık olduğunu göstermiştir (Baum, 1996; Carroll ve Hannan, 2000; Hannan ve Freeman, 1989). Yaş bağımlılığı kuramının dayandığı temel fikir, örgüt yaşıyla ölüm oranı arasındaki ilişkinin yeknesak azalan türden olmadığını gösteren bulguların ortaya çıkmasıyla zayıflamıştır.

1.2.3. Kurumsal (Institutional) Kuram

Kurumsal kuramın kökleri hukuk ve sosyoloji profesörü Philip Selznick'in 1948'de geliştirdiği "doğal sistem modeli"ne dayanır. Modele göre, örgütler için en önemli konu, araçlar olarak görülmelerine rağmen, hayatta kalmalarıdır. Örgüt ve kurum ayrımından hareketle, kurumsallaşma, örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak, duyarlı ve uyarlanabilen bir organizma haline gelmesi süreci olarak tanımlanır (Scott, 1987, s. 493-511). Bir başka deyişle, örgütler amaçlarına ulaşmak için mantıksal olarak düzenlenmiş biçimsel yapılardır. Ancak örgütsel değerlerin somutlaştırılarak ve sosyal yapının ekonomik anlamın ötesinde bir organizma olarak ihtiyaçlarının belirlenerek, daha fazla uyum kapasitesi olan bir organizma biçiminde ele alınması ve anlaşılması halinde örgütten çok kurumdan söz edilebilir. Selznick kurumsallaşmayı uyum sağlama aracı olarak görmekte ve işletmeleri belirli hedeflere ulaşmak için teknik araçlar olarak görürken, kurumları teknik yapının da ötesinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak tanımlamaktadır. İşletmeler kurumsallaşarak istikrar kazanmayı ve meşru olmayı hedeflemektedirler. Dolayısıyla, örgütün belirli işleri başarmayı amaç edinmiş rasyonel araçlar olduğunu, kurumların ise sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünleri olduğunu savunmaktadır (Gürol, 2005, s. 26). Kurumsallaşma kuramı 1975'li yıllarda gelişen örgütün kurumsal çevresine uyumunu (adaptasyonu) ele alan, aynı zamanda organizasyonların yapı ve davranışlarını anlama ve analiz etmede kullanılan sosyolojik bir yaklaşımdır.

1.2.3.1. Eski Kurumsal Kuram

Kurumsallık kuramının kökenlerinin, 1900'lü yılların başlarında ekonominin sosyal bağlama yerleşikliğini, sistemdeki kurumların ekonomik düzene yansımalarını ve mevcut ekonomik sistemdeki kurumların insanlar üzerindeki etkilerini inceleyen eski kurumsal iktisatçılara dayandığı ifade edilmektedir. Bu dönemde Thorstein Veblen, John Commons ve Westley Mitchell gibi ekonomistler etkili olmuştur (Scott, 1987, s. 494). Özellikle Veblen'in "İktisat Niçin Evrimci Bir Bilim Değildir?" isimli makalesi başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Bu yıllarda kurumsal iktisatçılar ekonomik olayları kendi bağlamında incelemiş ve klasik ekonominin ihmal ettiği insan unsurunu ele almışlardır.

Kurumsal kuram farklı alan ve zamanlarda çok ve çeşitli görüş ve yaklaşımlardan meydana gelmiştir. Kurumsalcı anlayış insanların iktisadi, siyasi veya sosyal davranışlarını

biçimleyen ve bu anlamda toplumsal düzeni sağlayan etmenleri ve mekanizmaları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Kurumsal ekonomi alanında başladığı öne sürülen çalışmalar zamanla, kurumsal siyaset bilimi, kurumsal sosyoloji, örgüt sosyolojisi gibi alanlara kayarak genişlemiştir. Selznick'in (1949 ve 1957) çalışmalarıyla anılan ve bugün örgütsel analizde "eski kurumsal kuram" olarak ifade edilen (DiMaggio ve Powell, 1991) kuramın kökenlerini, olgunluk dönemindeki Emile Durkheim, Max Weber, Charles Cooley, Everett Hughes, Talcott Parsons ve Robert K. Merton çizgisinde aramak gerekmektedir (Scott, 1995). Bu sosyologların paylaştığı ve kurumsalcı analize esin kaynağı olan ortak nokta, araçsalcı ve bireyci açıklamalardan uzaklaşarak, toplumsal düzenin ve davranışın oluşumunu insanların ortak olarak yarattıkları, ancak yine onlar tarafından kendileri dışında sınırlayıcı nesnel sosyal olgular olarak algılanan, kültürel kurallar, inanç sistemleri ve sembolik sistemlerle, kısacası sosyal kurumlarla açıklama çabasıdır (Özen, 2007, s. 246). Selznick'in (1949) Tennessee Valley Authority çalışması, örgütlerin yarışan değerlerini yönetmek için örgütsel yapılarını nasıl değiştirdiklerini göstermektedir (Hinings vd., 1996, s. 889). Günümüz kurumsalcıları en çok Weber'den etkilenmişlerdir. O, açık bir biçimde kurum kavramını kullanmamıştır. Çalışması, kültürel kurallardan ziyade sosyal davranışı etkileyen sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmıştır (Scott, 1995, s. 10-11). Weber üç farklı otorite sistemini temsil eden üç önemli yönetim sistemi ortaya koymuştur: Geleneksel, karizmatik ve rasyonel (yasal). Üçünün ortak olarak ayrıldığı nokta, farklı inanç ve kültürel sistemlerin otoritenin gerçekleşmesinde farklı yasal etkiler yarattığı üzerinedir. Weber sosyal bilimlerin, temelde doğa bilimlerinden ayrıldığını ifade etmiş ve bir hareketin sosyal olabilmesi için "bireyin davranışına sübjektif bir ifade katması" gerektiğini söylemiştir.

Amerikan sosyologu Talcott Parsons (1937) Durkheim, Weber ve Freud'ın çalışmalarını sentezlemiştir. Weber gibi sosyal harekete sübjektif ve objektif bir uzlaşma getirmiştir. Kurumlar "bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerini düzenleyen normlar sistemi" olarak görülmüştür. Bazı hareketlerin kurumsallaşmış olabilmesi için bireylerin hareketlerinin ortak standartlara ve değerlere göre oluşması gerektiği üzerinde durmuştur (Powell, 1991, s. 183). Alexander (1983, s. 132) Parsons'u sosyal hareketin çok çeşitli boyutlarını geliştirmeyi hedef aldığı sonucuna varmıştır. Kurumsallaşma hakkında Alexander'ın düşüncesi kültürel yöne daha fazla ağırlık verilmesi yönündedir. DiMaggio ve Powell, Parsons'u kurumsal kuramda yaptığı araştırmaları için övmüştür. Fakat bu iki düşünür Parsons'un kültür konusunda öznelliğe nesnellikten daha fazla önem verdiği için de eleştirmişlerdir ve Parsons'un analizinin kültürün bilişsel yönünü ihmal ettiğini öne sürmüşlerdir. Parsons (1956) daha sonraki çalışmalarında Selznick'i etkilemesinin ötesinde örgüt-çevre ilişkisine odaklanan

kültürel-kurumsal açıklamalar da getirmiştir (Özen, 2007, s. 247). DiMaggio ve Powell (1991, s. 16) eski kurumsal kuramın temsilcisi Selznick'in (1949) analizlerinde var olan, değerlerin içselleştirilmesi, adanma/bağlanma ve nesnelere değer aşılması kavramlarının Parsons'a (1951) dayandığını ileri sürmektedir. Parsons'a (1956, s. 63) göre örgüt "daha kapsamlı bir sistemdeki (genellikle 'toplum') temel bir işleve katkıda bulunan, belirgin bir amaca ulaşmaya yönelmiş sosyal sistem" olarak tanımlanmaktadır. Birey düzeyinde tanımladığı eylem kuramını örgütsel düzeye yükselten Parsons, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için, toplumdaki kural koyucu (normative) yapıları içselleştirerek kendilerini meşrulaştırmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Özen (2007), Perrow ve Stinchcombe'nin eski kurumsal kurama verdiği katkıyı şöyle özetlemektedir (s. 251-253): Perrow'a (1986, s. 164-166) göre eski kurumsal kuram örgüt analizine üç temel katkı sağlamaktadır: 1) örgütleri "bütüncül" olarak incelemesi (bu anlamda örgütsel analizde örnek olay yöntemini geliştirmesi) ve içinde bulunulan koşullara bağlı olarak farklı örgüt türlerinin olabileceği düşüncesini oluşturması, 2) örgütlerin sadece bir araç değil, kendi başına bir varlık olabileceği düşüncesini geliştirmesi ve 3) örgütsel yapı ve süreçlerin oluşumunda çevresel koşullara uyumun önemini vurgulaması. Stinchcombe (1965) araştırmasında, aynı alanda bulunan örgütlerin biçimlerinin kuruldukları zamandaki kaynaklar, bilgiler ve destekleyici yapılarla sınırlandırıldığını ve bu nedenle aynı zamanda kurulmuş örgütlerin o dönemin koşullarını yansıtacak biçimde birbirlerine benzer olacaklarını ileri sürmektedir. Bir başka çalışmasında ise Stinchcombe (1968, s. 107) kurumu, "güçlü kişilerin sahip olduğu değerleri ve çıkarları içeren yapı" olarak tanımlamaktadır. Böylelikle, kurumsallaşma kavramı, güçlü olanların çıkarlarını destekleyen yapıları çeşitli mekanizmalarla kalıcı kılması durumu olarak tanımlanmaktadır.

1940'lı yılların sonlarına doğru, Weber'in bürokrasi ile ilgili çalışması İngilizce'ye çevrildikten sonra, Columbia Üniversitesindeki bir grup akademisyenin Robert K. Merton'un liderliğinde, bürokrasinin kaynağı, örgüt davranışı için sonuçları gibi konularla ilgilenmesi ile bürokrasiye ilgi yeniden canlanmıştır. Merton'un öğrencileri, Selznick (1949), Gouldner (1954), Blau (1955) ve Coleman (1956) çalışma sahasında örgütün ayrı bir yer oluşturmasına katkıda bulunmuşlardır (Gürol, 2005, s. 43). Selznick'in çalışmalarının ana teması, örgütlerin göründükleri kadar ussal olmadıkları, ancak bazı değerleri somutlaştırma vasıtaları olduklarıdır. Örgütlerin doğal yanına yapılan bu vurgu, onların insanlardan bağımsız kendine özgü bir varlığı ve yaşamı olduğu düşüncesini desteklemektedir.

Selznick'e (1949) göre, örgütler belirli amaçlara ulaşmak için birer araç olmakla birlikte, her birinin kendine özgü bir yaşamı vardır, örgüt üyeleri yeni değer yönelimleri geliştirirler, örgüte belirgin özellikler yüklerler ve her zaman biçimsel rolleri içinde davranmazlar. Örgütlerin zaman içinde değişime uğradıklarını ve daha sonra kurum haline dönüştüklerini öne sürmüştür (Selznick, 1996, s. 271). Selznick'in ilk formülasyonlarının çoğu ağırlıklı Merton'un analizini yansıtır. Selznick (1996) kendi açıkladığı biçimiyle kurumsal kuramın, örgütsel etkileşim ve uyumlanma örüntülerinden doğan farklılaşmış (kurumsallaşmış) örgütsel biçimlerin, süreçlerin, stratejilerin ve becerilerin oluşumunu araştırmayı amaçladığını belirtmektedir. Daha güncel çalışmalarında Selznick (1992 ve 1996) kurumsal kuramın, kısa dönem kara odaklı, topluma duyarsız örgütsel yönetim modellerine karşı, toplumsal sorunlara odaklı, paydaşlarının uzun dönemli çıkarlarını koruyan modelinin yaratılmasına rehberlik eden bir kuram olduğunu belirterek, adeta "etkileşen" (stakeholder) yaklaşımına (Jones ve Wicks, 1999) benzer yönetimsel bir çizgiye geldiğini vurgulamaktadır (Özen, 2007, s. 252). Bu kurumsallaşma süreci sonunda prosedürlerin, politikaların ve rutinlerin örgüt için "değer" haline geldiğini öne sürmüştür. Selznick'e göre, organizasyonlar değerlerle birbirlerine benzedikleri zaman kurum olurlar. Selznick liderlerin en önemli rolünün değerleri tanımlamak ve onları korumak olduğunu vurgulamıştır. Barnard'ı takiben Selznick de liderliğin çok kritik rol oynadığı görüşündedir.

Yakın zamanda kurumsallaşma konusuna ilginin yeniden canlanmasıyla birlikte, ekonomide North (1990) ve Williamson (1985), politik bilimlerde March ve Olsen (1984), ve örgüt analizinde Scott, Powell ve DiMaggio John Commons'u yeniden keşfetmişlerdir (Andrew, 1993, s. 140-141). Commons kurumsal ekonominin ve endüstriyel ilişkilerin kurucusu olarak kabul edilmiş ve yeni kurumsalcılar tarafından büyük ölçüde benimsenmiştir. Commons, Powell (1991) ve Romanelli'ye paralel düşünce ile kurumsal kuram alanının genişlemesine orijinal fikirleri ile katkıda bulunmuştur. Toplumu kendi kendini düzelten, dış güçler tarafından yönetilen bir organizma olarak değil, karmaşık bir sosyal mekanizma olarak görmüştür. Kişilerin kendi kendilerine yeten, bağımsız varlıklar olmadığını öne sürmüştür. Bireyin davranış seçiminde, göreneğe göre davranmadığını, istenen davranışın otorite ile sağlandığını savunmuştur. Firmaların ve bireylerin amaçlarını hangi sınırlar içinde başarmaları gerektiğini belirlemek için "yol gösterici kuralların" varolması gerektiği görüşündedir. Veblen, geçerli bir ekonominin teknolojik değişimin rolünü ve ekonominin değişen evrelerini ortaya çıkarması gereği üzerinde durmuştur. Commons da aynı şekilde değişime önem vermiş ve ekonomiyi "sürekli hareket halinde ve değişime açık bir süreç" olarak tanımlamıştır. Mitchell ise geleneksel ekonomilerin işin doğasının ve evrelerinin

anlaşılmasında bir engel teşkil ettiğini öne sürmüş ve zamanının büyük bir kısmını ekonomik değişimi incelemeye adanmıştır. Amerikan kurumsalcıları sadece Alman Okulundan değil, felsefe ve pragmatizmin öncüleri olan Dewey ve James'den de etkilenmişlerdir.

Yeni kurumsal iktisatçılar olarak nitelenen bir grup araştırmacı işlem maliyetleri konusunda çalışmaktadır (Coase, 1984; Williamson, 1998). Kurumsal kuramın gelişmesine etkisi olan bir diğer alan ise kurumsal siyaset bilimi üzerine yapılan araştırmalardır. Bu araştırmalarda politik ve yasal sistemlerin tarihsel ve uzamsal analizleri önemli bilgi birikimi yaratmıştır (örneğin, Wilson, 1996). 19. yüzyılın başında kurumsal kuramlar Avrupa'da ve Amerika'da varlıklarını göstermişlerdir. Siyaset biliminde kurumsal hareketlerin öncüleri olarak J.W. Burgess (1902), Woodrow Wilson (1889) ve Willoughby' (1896-1904) sayılabilir. Bu akademisyenler tarafından yapılan çalışmalarda ağırlık, yapısal çatıya ve devlet yapısını temsil eden yönetsel düzenlemelere verilmiştir (Gürol, 2005, s. 38). Çalışmalar devlet yapılarının tarihinin ve orijininin araştırılmasına doğru yönelmiş ve bu kapsama özel rejimler de dahil edilmiştir. Bazı analizler karşılaştırmalı olarak yapılmış ve merkezi fonksiyonların değişik devlet mekanizmaları ile nasıl yönetildiği konusu incelenmiştir. Bill ve Hardgrave okulu biçimsel yapılar (parlamento, kabineler, bürokrasi ve devlet kurumları gibi) ve yasal sistemler üzerinde çalışmışlardır. Daha sonra politik sistemlerin özellikleri ile ilgilenilmiş, kurallar ve prosedürler tanımlanmıştır. Kurumların "süreklilik ve değişmezlik" konuları da bu dönemde ele alınmıştır. Politik kurumlar ise gelişim süreçleri içerisinde incelenmiştir.

1.2.3.2. Yeni Kurumsal Kuram

Yeni kurumsal siyaset bilimcileri, rejim ve yönetim sistem incelemeleri (March ve Olsen, 1984) ve kurumsal iktisat kavramları ile politik sistem ilişkileri (Weingast, 2003) üzerine çalışmalar yapmaktadırlar. Kurumsal kuramın gelişmesinde etkili olan bir diğer önemli alan ise sosyolojidir (Berger ve Luckman, 1967). Bu alanda sosyal yapı ve sosyal düzen konusunda başlayan çalışmalar daha sonrasında örgüt sosyolojisine doğru kaymıştır. Hukuk ve sosyoloji profesörü olan Philip Selznick'in (1949) örgüt sosyolojisi üzerine yaptığı çalışmalar (örgüt topluluk etkileşimi, amaç-araç yer değiştirmesi, örgütlerin sosyal bir varlığa dönüşümü) kurumsal kuramın gelişmesinde oldukça etkili olmuştur. Yeni kurumsal sosyoloji ise anlam sistemleri ve sosyal olarak kurulmuş gerçeklik kavramları ile kurumsal kurama yeni boyutlar kazandırmıştır.

Yeni kurumsal kuramın temel çalışması Meyer ve Rowan'ın (1977) "Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı" başlıklı makalesidir. Bu çalışmalarında Meyer ve Rowan (1977, s. 341), sanayi sonrası toplumlardaki çoğu örgütün biçimsel yapısının, işle ilgili faaliyetlerin talep ettiği biçimde değil, kurumsal çevrelerindeki efsanelere uyumlu bir biçimde oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Rowan (1977) modern toplumlarda kök salmış biçimsel yapıların, toplumsal gerçekliğin yaygın bir biçimde kabul görmüş anlayışlarını yansıttıklarını belirtmişlerdir. Meyer ve Rowan (1977) bu görüşlerini geliştirirken, Berger ve Luckmann'ın (1967) gerçekliğin toplumsal olarak kurulduğu tezine dayandırmışlardır. Bu yazarlar sosyal düzenin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışırken, insanların içgüdüsel davranışlarının, içinde yaşadığı çevredeki diğer davranışlarla sınırlandırıldığını belirtmektedirler. Kurumsal kuramcılar düzenli örgütsel davranışın, kurumsal bağlamda meydana gelen fikirler, değerler ve inanışların bir ürünü olduğunu iddia etmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977; Meyer, Scott ve Deal, 1983; Zucker, 1983). Berger ve Luckmann'a (1967) göre, sosyal düzen paylaşılmış sosyal gerçeğin temeli üzerine kurulmuştur. Sosyal düzenin bireyin hareketlerini belirlediğini, bireyin o hareketi yorumladığını ve başkaları ile bu yorumları paylaştığını savunmuşlardır. Aynı zamanda bu yorumlamaların kişilerin davranışlarını kategorilere ayırdığını ve bireylerin benzer şekilde davrandığı görüşünü de paylaşmışlardır. Buna göre "kurum", çeşitli aktörler tarafından alışkanlık haline getirilmiş eylemlerin, karşılıklı etkileşimlerle kendilerinin dışında somut bir dışsal gerçeklik haline gelmesidir (Berger ve Luckmann, 1967, s. 54). Kurumsallaşma ise çeşitli sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçekliklerin, toplumsal düşünce ve davranışta "kural benzeri bir statü kazanması" sürecidir (Meyer ve Rowan, 1977, s. 341).

Meyer ve Rowan (1977, s. 344) a göre, modern toplumlardaki örgütler genellikle, meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşmak ve hayatta kalma şanslarını artırmak için, buldukları bağlamda birer efsane işlevi gören ussallaştırılmış kurumsal kurallara uymak zorundadırlar. Bu kurallar, örgütlere bir yandan neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda yol gösterirken, diğer yandan o yönde davranmalarını gerektirmektedir. Böylelikle, örgütler, kendi teknik verimliliklerini artırmak amacıyla değil, "meşru" olduğu için bu kurumsallaşmış yapısal unsurları kendi yapılarına dahil ederler. Bunu yaptıklarını dışsal çevreye göstermek için de değerlendirme kriterlerine (sertifikalar, belgeler, ödüller vb) önem verirler. Sonuç olarak, bu kurumlara dayanarak kendileri için belirsizliği azaltıp, teknik performansları düşük olsa bile, hayatta kalma şanslarını artırırılar (Meyer ve Rowan, 1977, s. 348-349; Greenwood ve Hinings, 1996, s. 1025). Bu nedenle Meyer ve Rowan (1997, s. 340), örgütlerin kurumsallaşmış yapısal unsurları törensel bir biçimde benimsediklerini vurgulamaktadırlar.

Sonuç olarak, örgütler çevrelerindeki kurumları benimseyerek, onlarla eşbiçimli (isomorphic) hale gelirler. Meyer ve Rowan (1977, s. 346) iki tür çevresel eşbiçimliliğin var olduğunu kabul etmektedir (Özen, 2007, s. 256-257). Birincisi, koşul bağımlılık ve popülasyon ekolojisi kuramının vurguladığı, çevreyle teknik ve mübadele bağımlılığından doğan eşbiçimlilik, diğeri ise yukarıda sözü edilen kurumsal çevreyle olan eşbiçimlilik. Meyer ve Rowan'a göre (1977, s. 353-355), ussallaştırılmış biçimsel yapılar sadece kurumsal değil, her iki bağlamdan doğar; bütün örgütler şu veya bu ölçüde, hem dar görev çevrelerinde oluşan ilişkisel bağlama ve hem daha geniş kurumsal bağlama yerleşiktirler. İlişkisel bağlam, faaliyetlerin etkili eşgüdümü ve denetimi ile örgüte rekabet avantajı sağlayacak yapıların benimsenmesini özendirirken; kurumsallaşmış bağlam, örgüte meşruiyet kazandırarak yaşama şansını artıracak yapıların benimsenmesini özendirir. Bu anlamda, bir uçta, başarıları ilişkisel ağların etkin yönetimine bağlı, güçlü çıktı kontrolünün olduğu üretim örgütleri vardır; diğeri uçta ise, başarıları kurumsal kurullarla eşbiçimli olarak güven ve istikrar yaratmalarına bağlı olan "kurumsallaşmış örgütler" vardır.

Örgütler kurumsal yapıları benimsedikleri zaman verimlilikten taviz vermek, kurumsal yapıları göz ardı edip teknik faaliyetleri verimlilik esasına göre yürüttükleri zaman ise meşruiyetlerinin zedelenmesini göze almak durumunda kalabilirler (Özen, 2007, s. 257-258). Örgütler bu çelişkiyi gidermek için bazen kısmi, bazen de kökten çözüm yollarına başvururlar. Örgütler kısmi çözüm yolları olarak, 1) törensel kurallara uymayı reddedebilirler, 2) teknik gereklilikleri izlemeyi reddedebilirler, 3) benimsedikleri kurumsallaşmış yapı ile iş gereklerinin çeliştiği konusunda sızlanabilirler ve 4) teknik gereklere göre davranıp, ileride kurumsal yapıları benimseyecekleri konusunda sözler verebilirler. Örgütler bu çelişkiyi kökten çözüme durumunda ise iki yola başvurabilirler, ayırma (decoupling) ve güven yaratma. Ayırma, kurumsallaşmış örgütlerin, biçimsel yapılarını günlük faaliyetlerden ayırmaları anlamına gelmektedir. Bu çözümde, örgütler bir yandan kurumsallaşmış yapıyı benimsediklerini göstererek meşruiyetlerini pekiştirir, diğeri yandan da günlük faaliyetlerini yapının öngördüğünden bağımsız bir biçimde yürüterek verimlilikten taviz vermemiş olurlar. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için doğal olarak, örgütlerin biçimsel yapılarını dışsal aktörlerin denetiminden uzak tutmaları ve işleri biçimsel olmayan bir biçimde yürütmeleri gerekmektedir. Güven yaratma yöntemi ise, kurumsallaşmış örgütlerin teknik anlamda ne ölçüde verimli çalıştıkları tam olarak saptanamasa bile, en azından iyi niyetli oldukları, ellerinden geleni yaptıkları ve güvenilir oldukları izlenimini içsel ve dışsal aktörler nezdinde yaratmalarını içermektedir.

Zucker'ın (1977) "Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü" adlı makalesi, yeni kurumsal kuramın gelişmesinde temel olarak değerlendirilebilecek diğer çalışmadır. Meyer ve Rowan (1977) makro bağlamdaki kurumsallaşmış yapıların örgüt üzerindeki etkilerine ve örgütlerin bu yapılara verdiği tepkilere yoğunlaşmıştır. Ancak Zucker, mikro bir yaklaşımla örgütlerin, örgütsel yapı ve uygulamaların kurumsallaşma sürecine odaklanarak, yeni kurumsal kuramda farklı bir yaklaşımın gelişmesine öncülük etmiştir. Zucker (1977, s. 728) "kurumsallaşma" kavramını, sosyal olarak tanımlanmış gerçekliği bireysel aktörlerin aktarma süreci ve aynı zamanda, bu sürecin herhangi bir noktasında, sosyal gerçekliğin az veya çok kanıksanmış yanı olarak tanımlamaktadır. Buna göre, bir eylemin kurumsallaşma ölçütü, o eylemin çeşitli aktörler tarafından anlamı değiştirilmeksizin potansiyel olarak tekrarlanabilir olması (nesnellik) ve dışsal gerçekliğin bir parçası olarak algılanacak kadar öznel arası tanımlanmış (dışsallık) olmasıdır. Kurumsallaşmanın nesnellik ve dışsallık koşulları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ve bir edim ne kadar nesnelleşmiş ve dışsallaşmışsa o kadar kurumsallaşmış demektir. Zucker (1977, s. 728-729) ayrıca, kurumsallaşma derecesinin, eylemin gerçekleştiği ortama, aktörün konumuna ve rolüne bağlı olarak değişebileceğini belirtmektedir. Zucker, kurumların çevreye uyumları sonucunda pozitif imaj kazanacaklarını, böylece ihtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay erişebileceklerini, örgüt olarak birbirlerine benzeyeceklerini ama bu benzerlik sürecinin, verimlilikten bağımsız olarak gelişemeyeceğini iddia etmiştir. Meyer ve Rowan (1977) ile Zucker'ın (1977) çalışmaları arasındaki en önemli ayırım, Zucker tek bir örgütsel davranış örüntüsüne uymanın veya onu benimsemenin altındaki sürecin bilişsel doğasına ve mantığına odaklanırken, Meyer ve Rowan'ın, ister bilişsel ister kural koyucu süreçlerle olsun, makro çevrede oluşmuş kurumsallaşmış kuralların örgütsel yapıları nasıl biçimlendirdiğine odaklandığıdır (Scott, 1987, s. 496-497).

Zucker (1987, s. 444), Meyer ve Rowan'ın (1977) yaklaşımının, sistem düzeyindeki sosyal olguların örgüt düzeyinde yeniden üretimi ya da kopyalanması sürecine odaklandığını ("kurum olarak çevre" yaklaşımı), kendisinin yaklaşımını ise, örgüt düzeyindeki yeni kültürel unsurlara ilişkin anlamların üretilmesi sürecine odaklandığını belirtmektedir ("kurum olarak örgüt" yaklaşımı). Zucker (1987, s. 444), bu iki yaklaşım arasındaki farkın "kurum" tanımlarından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Kurum olarak çevre yaklaşımında, kurumların kural koyucu ve "aktöre dışsal" yanını vurgularken (bir eylem örüntüsünün kural benzeri statüye ulaşması), kurum olarak örgüt yaklaşımında, kurumların bilişsel ve nesnel yanını (bir eylemin, belirli aktör ya da durumlardan bağımsız olarak, örgütlerin biçimsel yapısına yerleşik olması) vurgulamaktadır. Zucker'ın (1977) belirttiği gibi kurumsallaşma hem bir "süreç" hem de sahip olunan bir "nitelikse", Meyer ve Rowan (1977) örgütsel

çevrenin bu niteliğini, Zucker (1977) ise örgütsel düzeyde bu kurumsallaşmanın sürecini vurgulamaktadır (Scott, 1987, s. 498).

Scott ve Meyer'in 1983 çalışması ve onun güncelleştirilmiş 1991 versiyonu, Meyer ve Rowan'da (1977) ilişkisel-kurumsal bağlam şeklinde temelleri atılan ayırımı teknik çevre-kurumsal çevre şeklinde berraklaştırmaktadır. Buna göre teknik çevreler, örgütlerin üretim sistemlerini etkili ve verimli bir biçimde kontrol ettikleri zaman ödüllendirildiği çevrelere, kurumsal çevreler ise örgütlerin kurumsallaşmış kural ve inançlara uydukları zaman ödüllendirildikleri çevrelere karşılık gelmektedir. Teknik çevre, herhangi bir işin yapılması için gerekli prosedürlere, teknik koşullara karşılık gelirken, kurumsal çevre örgüt içerisinde oluşan normlara, işçi işveren ilişkisine, örgütün çevreden, çevrenin örgütten beklentilerine karşılık gelmektedir. Scott ve Meyer (1991) teknik ve kurumsal çevrelerin birbirlerini tamamen dışlamadıklarını, aralarında negatif bir ilişki olmakla birlikte, hem teknik hem de kurumsal unsurlar taşıyan çevrelerden söz edilebileceğini belirtmişlerdir. Diğer yandan da, kurumsal kurallar teknik gereklilikleri zaman zaman içerdiği ve teknik prosedürler de zaman zaman kurumsallaştığı için, teknik-kurumsal ayırımını görgül olarak saptama güçlüğü söz konusudur. Örgütlerin kurumsal çevreleri üzerine yapılmış araştırmalar özet bir şekilde Tablo 1.3.'te verilmiştir (Palmer ve Biggart, 2002, s. 261). Bu çalışmalarda çoğunlukla, üç soru üzerinde yoğunlaşmıştır: Kurumsal kısıtlamalar nereden gelmektedir? Örgütler üzerinde etkili olan kurumsal yapılar nelerdir? ve Kurumsal çevrelerde değişim nasıl meydana gelmiştir ve nasıl yayılmıştır?

Tablo 1.3. Örgütsel Kurumlar Üzerine Seçilmiş Çalışmalar

Kaynak	Temel Kavramlar	Temel Değişkenler	Temel Tahminler ve Bulgular	Temel Katkı	Yöntem
Selznick, [1949] 1966	Amaç sapması, kooptasyon	Örgütlerarası bağımlılık	Örgütlerdeki kurumsal yapılar örgütlerin meşruiyet için izleyeceği amaçlarda tanımlanmıştır	Kurumsal yapıların örgütsel amaçları nasıl etkilediğini analiz etmektedir	Tarihsel örnek olay çalışması
Stinchcombe, 1965	Yapısal eylemsizlik, inşa edilmiş koşullar	Örgütlerarası ağların yoğunluğu	Örgütsel alanları tanımlayan kurumsal yapılar örgütlerin sonradan içine girdikleri örgütsel alanın özelliklerini belirler.	Kurumsal yapıların örgütlerin doğum biçimlerini nasıl etkilediğini analiz etmektedir	Tarihsel örnek olay çalışması
Meyer ve Rowan, 1977	Gevşek bağlanma	Süreklilik	Örgütsel ve örgütlerarası yapılar onlara yol gösteren çıktılardan ziyade kendileri için değerlendirilmiş yaşamları ile ilgilenme eğilimindedirler.	Örgütsel analiz için kurumsal bir çatı sunmaktadırlar	Kuram inşası
DiMaggio ve Powell, 1983	Eşbiçimlilik	Zorlayıcı, düzenleyici ve kural koyucu süreçler	Bir alandaki örgütler çevresel baskılara yanıt vermede aynı biçimlere ve uygulamalara uyma eğiliminde olacaklar	Üç kurumsal değişim sürecinin ayrımını yapmaktadırlar	Kuram inşası
Dobbin vd., 1988	Kurumsal uygulamanın evrimi	Örgütsel sözleşme (kamu/özel) ve personel bölümünün varlığı ve işçi avukatları	Hükümet politikaları normları tayin ederler ve meslek birlikleri yeni kurumsal öğelere sebep olan bilişsel çatılar geliştirirler	Kurumsal kısıtlamaların/öğelerin nereden geldiğini analiz etmektedirler	Nicel görgül bir uygulama

Tablo 1.3.'ün devamı

Fligstein, 1990	Kontrol kavramları	Tepe yöneticilerin işlevsel arka planı ve örgütsel alanda yeni biçimlerin yayılımı	Kural koyucu ve öykünmeci baskılar yeniliklerin yayılımını etkilemektedir	Kurumsal yapıların örgütsel değişimi nasıl etkilediğini analiz etmektedir	Tarihsel ve nicel görgül bir uygulama
Palmer vd., 1993	Öykünmeci, kural koyucu ve zorlayıcı baskılar	Rakipler ve birbirine bağlanan ortaklar, CEO'ların işlevsel ve eğitimsel arka planı ve banka sahipliği	Öykünmeci, kural koyucu ve zorlayıcı baskılar yeniliklerin yayılımını şekillendirir	Örgütleri eşbiçimli hale getiren üç mekanizmanın çok yönlü boyutlarını eş zamanlı olarak ele almaktadırlar	Nicel görgül bir uygulama
Hannan vd., 1995	Yoğunluk bağımlılığı	Hayatta kalan diğer benzer örgütlerin sayısı	Yoğunluk bağımlılığı düşük seviyelerde doğum ve yaşam oranlarını artırır fakat yüksek seviyede doğum ve yaşam oranlarını azaltır	Kurumsal yapıların farklı biçimler ile örgütsel yaşamsallığı nasıl etkilediğini analiz etmektedirler	Nicel görgül bir uygulama
Biggart ve Guillen, 1999	Kurumsal yapıların tarihsel kökenleri	Elitlerin, ideolojilerin, sosyal yapıların örgütü	Ekonomik gelişme yolu kurumlar tarafından şekillenir	Gelişim stratejisi topluluğun kurumsal yapısını dikkate almalı	Karşılaştırmalı örnek olay incelemesi
Ingram ve Simmons, 2000	İşlem	Hükümet düzeni	Hükümet düzeni örgütsel biçimleri mümkün kılan kurumsal yapıları kurar	Kurumsal yapıların örgütsel yaşamsallığı nasıl etkilediğini analiz etmektedirler	Nicel görgül bir uygulama

Kaynak: Palmer ve Biggart, 2002, s. 261

Yeni kurumsal kuramın ilk açıklamalarında etkili son çalışma ise DiMaggio ve Powell'ın (1983) "Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi: Örgütsel Alanlarda Eşbiçimlilik ve Ortak Ussallık" başlıklı makalesidir. Zucker'dan (1977) ziyade, Meyer ve Rowan (1977) ve Meyer ve Scott'ın (1983) çizgisinde olan bu çalışmanın yeni kurumsal kurama sağladığı en önemli katkı, "örgütsel alan" (organizational field) ve "eşbiçimlilik" (isomorphism) kavramlarını netleştirmesidir. DiMaggio ve Powell (1983, s. 27), modern yaşamla birlikte örgütlerin gittikçe daha fazla biçimselleştiklerini ve birbirlerine benzeştiklerini ileri sürmektedirler. Bürokratikleşmeye doğru giden bu benzeşme, Weber'in dediği gibi örgütler ya da uluslararası rekabetten değil, örgütsel alanların yapılanmasından (structuration, Giddens, 1979) kaynaklanmaktadır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından bu yana en büyük ussallaştırıcılar olarak devlet ve mesleklerin biçimlendirdiği bu yapısal değişim süreci, örgütleri daha verimli kılmaksızın birbirine benzeştirmektedir. DiMaggio ve Powell'a göre, bu nedenle, popülasyon ekolojistlerinin "neden bu kadar çeşitli türde örgüt vardır?" (Hannan ve Freeman, 1977) sorusundan çok, "neden örgütler ürkütücü bir biçimde birbirlerine bu kadar benzemektedirler?" sorusunu sormak ve yanıtlamaya çalışmak daha anlamlıdır.

Kurumsal kuramda, örgütsel çevreler, düzenleyici, kural koyucu (normative) ve bilişsel yapılar tarafından sınırlandırılmış, birbirini etkileyen örgütlerin içinde yer aldığı "alanlar" olarak kavramlaştırılmıştır (Palmer ve Biggart, 2002, s. 259). DiMaggio ve Powell (1991, s. 64) örgütsel alan kavramı ile "bir bütün olarak fark edilir bir kurumsal yaşamı oluşturan örgütleri" kastetmektedirler. Bu örgütler, ana tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kuruluşlar ve benzer ürün ve hizmetleri üreten diğer örgütlerdir. Meyer ve Scott'ın (1983) toplumsal sektör kavramına benzer olarak, örgütsel alan hem rekabet hem de işbirliği içinde çalışan tüm ilgili aktörleri kapsamaktadır. DiMaggio ve Powell'a (1983) göre, herhangi bir örgütsel alanda, başlangıçta örgütsel yapı ve uygulamalarda bir çeşitlilik söz konusudur, ancak zaman içinde örgütlerarası etkileşim artar, örgütler arasında belirgin baskı ve koalisyon yapıları oluşur, örgütlerin işlemek zorunda olduğu bilgi yükü artar ve örgütler benzer bir çevreyi paylaştıklarının farkına varır, kısacası örgütsel alan zaman içinde "yapılanır". Bu yapılanma, belirsizliklerle ve sınırlılıklarla ussal bir biçimde mücadele etmenin meşru ve kurumsallaşmış yol ve yöntemlerini temsil eden yapı ve uygulamaların oluşmasına ve alandaki örgütler tarafından benimsenmesine neden olur. Bu yapı ve uygulamalar ussal gerekçelerle oluşturulmuş olsalar da zaman içinde teknik yararlarının ötesinde değer kazanırlar (kurumsallaşırlar) ve kendilerini benimseyen örgütlere teknik yararının ötesinde meşruiyet sağlarlar. İçinde bulunduğu kurumsal çevrede kendisini meşrulaştırarak hayatta kalan örgütler arasında bu efsaneleşmiş uygulamalar hızla yayılır ve örgütsel alanda "kurumsal eşbiçimlilik"

oluşur (DiMaggio ve Powell, 1991, s. 65-66). DiMaggio ve Powell (1991, s. 81-82) kurumsal eşbiçimliliğin popülasyon ekolojisinde tanımlanan rekabetçi eşbiçimlilikten farklı olduğunu vurgulamaktadır. Rekabetçi eşbiçimlilikte, aktörlerin rakipleri ile rekabet etmek amacıyla onları taklit etmeleri şeklinde rasyonel aktör varsayımına dayalı amaçlı bir davranış söz konusudur. Kurumsal eşbiçimlilikte ise, zorlayıcı eşbiçimlilik dışında, aktörün motivasyonlarından çok, aktörü belirli alternatifleri seçmeye yönlendirmede kural koyucu ve bilişsel sınırlılıkların önemi vurgulanmaktadır.

DiMaggio ve Powell (1991, s. 67) örgütleri eşbiçimli hale getiren bu değişimin üç mekanizma ile gerçekleştiğini ileri sürer: 1) Politik etkiden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik, 2) belirsizliğe karşı standart tepkilerden kaynaklanan öykünmecilik eşbiçimlilik, ve 3) meslekleşmeden kaynaklanan kural koyucu eşbiçimlilik. Zorlayıcı eşbiçimlilik, genellikle örgütlerin bağımlı olduğu diğer örgütler tarafından ya da toplumdaki kültürel beklentilerce yaratılan resmi veya gayri resmi baskılar sonucunda gerçekleşir. Bunun en tipik örneği, ortak yasalara tabi örgütlerin, bu yasaların öngördüğü yapı ve uygulamaları benimseyerek eşbiçimli hale gelmeleridir (Amis, Slack ve Hinings, 2002, s. 439; Palmer ve Biggart, 2002, s. 259). Scott (1987, s.501) bir yapının yasal yetke temelinde dayatılması ile, zorlayıcı güç (tehdit, korku) temelinde dayatılmasının ayrı şeyler olduğunu ve bunların hepsinin zorlayıcı eşbiçimlilik olarak adlandırılmasının sorunlu olduğunu ima etmektedir. Kural koyucu eşbiçimlilik, çeşitli meslek gruplarının eğitim ve mesleki etkileşim yoluyla “ussal” modeller, uygulamalar yaratarak örgütlere taşınmaları ve böylelikle örgütleri eşbiçimli hale getirmeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Öykünmecilik mekanizması ise, özellikle, amaçların ve yöntemlerin bulanık, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütlerin birbirlerini model alarak taklit etmelerini temsil etmektedir. Scott (1987, s. 501-507), kurumsal kuramcılar arasında kurumsal çevrenin örgüt yapılarını etkilediği konusunda bir uzlaşma olmakla birlikte, bu etkinin nasıl ve ne şekilde olduğu konusunda bir çeşitlilik olduğunu belirtmektedir. Örneğin, yapılan görgül çalışmalarda, bir yapının zorla (zorlayıcı eşbiçimlilik, DiMaggio ve Powell, 1983) bir üst kuruluşun önerisiyle (kural koyucu eşbiçimlilik), özendirmeyle (DiMaggio, 1983) bilinçli olarak seçme yoluyla (Tolbert ve Zucker, 1983) örgütsel doğum sürecinde (Stinchcombe, 1965) çevreyle bütünleşme yoluyla (Meyer ve Scott, 1983; Scott ve Meyer, 1991) veya kültür yoluyla (Meyer, Scott ve Deal, 1983) benimsenebileceği gözlenmektedir. Bu açıklamalara dayanarak DiMaggio ve Powell (1991) örgütlerarası bağımlılık arttıkça eşbiçimlilik düzeyinin artacağı, belirsizlik arttıkça model alınan örgütlerin daha fazla taklit edileceği, yöneticiler ne kadar fazla mesleki örgütlenmelere katılırsa örgütlerin o kadar birbirine benzeyeceği, örgütsel

alandaki devletin, mesleki kuruluşların etkisi ne kadar yüksekse kurumsal eşbiçimliliğin o kadar yüksek olacağı yönünde önermeler geliştirmişlerdir. DiMaggio (1988) kurumsal kuramın aslında bir örgütsel değişim modeli içerdiğini, ancak bu modelde değişimin nedensel mekanizmalarının, örgütsel aktörlerin çıkarlarından ve amaçlı davranışlarından bağımsız olarak paylaştıkları bilinçdışı anlamlandırmalara dayalı istikrarlı bir değişimi açıkladığını belirtmektedir. DiMaggio'ya (1988, s. 13-16) göre, yeni örgütsel formların ve uygulamaların doğması, yeniden üretilmesi, kurumsallaşması veya kurumsallaşmış formların çözülmesi politik bir süreçte gerçekleşir. Bu süreçte “kurumsal girişimciler” kendi çıkarları doğrultusunda kaynakları seferber ederek yeni kurumlar yaratmaya, mevcutları yeniden üretmeye veya çözmeye çalışacaklardır.

Yeni kurumsal kuramın temel tezleri (Scott ve Meyer, 1994, s. 2-3; Tolbert ve Zucker, 1996, s. 176-179) örgütsel çevreyi genellikle teknik ve ekonomik bir çevre olarak değerlendiren, örgütlerin yaşam şansını bu teknik ve ekonomik çevresel koşullara uyumlu yapıları ussal bir biçimde tasarlanmasına bağlayan ve örgütleri bu uyum sonucunda birbirinden farklılaşan işlevsel araçlar olarak tanımlayan egemen koşul bağımlılık kuramına bir meydan okumadır.

1990'lı yıllarda, bir yandan devlet ve meslek kuruluşlarının örgütler üzerindeki etkilerine odaklanan görgül çalışmalar (örneğin, DiMaggio, 1991; Palmer, Jennings, ve Zhou, 1993; Dobbin, Sutton, Meyer ve Scott, 1993; Dirmish, Heian ve Covalevski, 1997; Edelman, Uggen ve Erlanger, 1999; Palmer ve Barber, 2001; Strang ve Bradburn, 2001) sürerken, diğer yandan da örgütsel alandaki “değişim” ve “çeşitlilik” olgusunu inceleyen görgül çalışmalar (örneğin, Leblebici, Salancik, Copay ve King, 1991; Stearns ve Allan, 1996; Lounsbury, 2001; Davis, Diekmann ve Tinsley, 1994; Haveman ve Rao, 1997; Westphal, Gulati ve Shortell, 1997) hız kazanmıştır. Bu dönemde örgütsel alanda değişim ve çeşitlilik konularında yapılan görgül araştırmalara temel oluşturabilecek kavramsal çalışmaların (örneğin, Friedland ve Alford, 1991; Oliver, 1991 ve 1992; Tolber ve Zucker, 1996; Greenwood ve Hinings, 1996; Clemens ve Cook, 1999; Fligstein, 1997; Barley ve Tolbert, 1997; Seo ve Creed, 2002) sayısında da bir artış gözlenmektedir. Bu yıllar aynı zamanda, kurumsal kuramı, eski kurumsal kuram, popülasyon ekolojisi, kaynak bağımlılığı, ağ düzeneği ve işlem maliyeti kuramlarıyla bütünleştirme çabalarının (örneğin, Singh, Toker ve Meinhard, 1991; Oliver, 1991; Greenwood ve Hinings, 1996; Martinez ve Dacin, 1999; Baum ve Oliver, 1992; Hannan, Carroll, Dundon ve Torres, 1995; Haunschild ve Beckman, 1998; Galaskiewicz ve Burt, 1991) dikkati çektiği yıllardır (Özen, 2007, s. 242-243).

Yeni kurumsal kuramın kutsal kitabı olarak kabul edilen “turuncu kitap” ta DiMaggio ve Powell (1991) yeni kurumsal kuramı diğer disiplinlerdeki kurumsal kuramlardan ve özellikle örgütsel analizdeki eski kurumsal kuramdan ayırtmakta, “pratik eylem teorisi” ile yeni kurumsal kuramın mikro sosyolojik temellerini inşa etmekte ve çıkar, siyaset, değişim, rekabet ve verimlilik kavramlarının kurumsal analizdeki yerini tartışarak yeni kurumsal kuramdaki yeni yönelimlere işaret etmektedirler. Yeni kurumsal kuramın “yeni” olmasında, DiMaggio ve Powell’ın (1991, s. 11-13) kendi yaklaşımlarını, Selznick’in (1949) temsil ettiği (eski) kurumsal kuram karşısındaki konumuna göre tanımlamaları önemli rol oynamaktadır. Buna göre eski ve yeni kurumsal kuramın ortak yönleri Tablo 1.4.’de verilmiştir (Özen, 2005, s. 4).

Tablo 1.4. Eski ve Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımının Benzerlikleri

- ❖ Ussal aktör varsayımına şüpheyile bakıyorlar.
- ❖ Kurumsallaşmayı, devlete bağımlı ve örgütlerin seçeneklerini sınırlayan ve bu anlamda daha az araçsal kılan bir süreç olarak alıyorlar.
- ❖ Örgütle çevresi arasındaki ilişkiye odaklanıyorlar.
- ❖ Örgütün resmi görüntüsüyle çelişkili gerçek yönlerini anlamaya çalışıyorlar.
- ❖ Örgütsel gerçekliğin oluşmasında kültürün önemini vurguluyorlar.

Kaynak: Özen, 2005, s. 4

Eski kurumsal kuramın yazarları kurallara uymanın amaçların önüne geçmesi (törensencilik) (Merton, 1936), örgüt-kurum ayırımı, örgütlerin araç olmaktan çıkıp başlı başına bir sosyal varlığa dönüşümü, kurumsal yapıların örgütsel amaçlara etkileri (Selznick, 1949), kurumların oluşumunda çıkar çatışmaları (Stinchcombe, 1965) gibi konularda araştırmalar yapmışlardır.

Yeni kurumsalcılar ise örgütsel yapı ve uygulamaların neden bu kadar birbirlerine benzediği üzerine odaklanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; Powell ve DiMaggio, 1983). Kurumsallaşmış bağlamlarda yaşayan örgütler meşruiyetlerini pekiştirerek yaşamlarını sürdürmek için kurumsal çevrelerindeki rasyonelleştirilmiş efsaneleri, verimliliklerini düşürse bile benimsemek zorundadırlar (Meyer ve Rowan, 1977). Belirli bir faaliyet alanında bulunan örgütler bu alan yapılandıkça, kurumsal çevrelerine uyumlaşarak eşbiçimli hale gelirler. Örgütler, birbirlerinin stratejilerini, yapılarını, kültürlerini, teknolojilerini, uygulamalarını kopya edebilir hatta belli davranışları kendilerine uyarlamaya çalışırlar. Böyle yaparak hayatta kalma şanslarının artacağına inanırlar. Sonuç olarak da örgütsel eşbiçimlilik artar.

Eski ve yeni kurumsal kuramın yukarıda belirtilen benzerlikleri yanında Tablo 1.5.’de görülen bazı yönler açısından oldukça farklıdırlar (DiMaggio ve Powell, 1991, s. 13).

Tablo 1.5. Eski ve Yeni Kurumsalcılık Arasındaki Farklılıklar

Farklılaşma Boyutu	Eski	Yeni
Çıkar çatışması	Ana mesele	Tali mesele
Eylemsizliğin kaynağı	Kemikleşmiş çıkarlar	Meşruiyet zorunluluğu
Yapısal vurgu	Biçimsel olmayan, ussallıktan sapan yapı	Ussal olmayan biçimsel yapının sembolik gücü
Örgütün yerleşikliği	Yerel toplulukta	Alanda, sektörde, toplumda
Yerleşikliğin doğası	Kooptasyon	Oluşumsal (Constitutive)
Kurumsallaşmanın odağı	Örgüt (organik bütün)	Alan veya toplum
Örgütsel dinamikler	Değişim	Kalıcılık ve benzeşme
Faydacılığa eleştiri temeli	Çıkarların toplamı kuramı	Sosyal inşa (eylem) kuramı
Faydacılığa eleştiri göstergesi	Beklenmedik sonuçlar	Düşünümsel olmayan etkinlikler
Temel bilişsellik biçimleri	Değerler, normlar, tutumlar	Sınıflamalar, rutinler, davranış kalıpları, şemalar
Sosyal psikoloji	Sosyalizasyon kuramı	Bilişsel modeller, yükleme
Düzenin bilişsel temeli	Adanma, bağlılık	Alışkanlık, pratik eylem
Amaçlar	Değişir, sürüklenir	Bulanıktır
Gündem	Politikalara katkı	Disiplin

Kaynak : DiMaggio ve Powell, 1991, s. 13

İki kuram arasında farklılıkların ana kaynağı, eski kurumsal kuramın kökenlerinin yapısal-ışlevselci sosyolojiye (Parsons, 1937), yeni kurumsal kuramın ise, Parsons'ın katkısını tamamen reddetmemekle birlikte, psikolojideki “bilişsel devrimle” birlikte gelişen etnometodolojik ve görüngübilimsel sosyolojiye, diğer bir deyişle, “toplumsal kurmacılık” geleneğine (Berger ve Luckmann, 1967; Garfinkel, 1967; Schutz, 1967) dayanmasıdır. Örgütsel analizde eski kurumsallaşmanın vurgusu daha çok düzenleyici ve kural koyucu yapılara olurken, yeni kurumsallaşmanın vurgusu bilişsel yapılara olmaktadır (Palmer ve Biggart, 2002, s. 259). Alan yazınında düzenleyici yapılar zorlayıcı baskılarla ilişkiliyken, kural koyucu yapılar kural koyucu baskılarla ve bilişsel yapılar ise öykünmeci (mimetic) baskılarla ilişkilidir.

Eski kurumsallaşmada, etki meseleleri, koalisyonlar ve yarışan değerler, güç ve biçimsel olmayan yapılar ile birlikte merkezdeydi (Clark, 1960, 1972; Selznick, 1949, 1957). Eski kurumsallaşmanın bu odağı yeni kurumsallaşmanın meşruiyet, örgütsel alan, sınıflamalar, rutinler, davranış kalıpları, şemalar üzerine vurgusu ile zıttır (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Scott (1987) çalışmasında, kurumsal kuramın büyüme evresinde olduğunu ileri sürmüştür. Daha sonraki çalışmalarında ise, önemli bir ilerleme yaşandığını görmüş ve şöyle demiştir: “Pek çok analizcinin yaklaşımlarının gelişimleri arasında bir yakınlaşma gördüm, çünkü onlar anlam sistemlerinin, sembolik öğelerin, düzenleyici süreçlerin ve kontrol sistemlerinin önemini kabul etmişlerdir” (Scott, 1995, s. 78). Çok yönlü konular arasındaki bu yakınlaşma, neo-kurumsallaşma olarak sınıflandırdığımız eski ve yeni kurumsallaşmayı bir araya getirmiştir. Farklı disiplinlerdeki eski ve yeni kurumsalcı

anlayışların bir değerlendirmesi Scott'ın (Scott, 1995, s. 1-32) ve örgütsel analizdeki yeni kurumsalcılığın bu anlayışlardan farklı yanları DiMaggio ve Powell'ın (DiMaggio ve Powell, 1991, s. 2-11) çalışmalarında bulunabilir.

1.2.4. Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependence) Kuramı

Pfeffer ve Salancik'in (1978) "Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı" başlıklı kitabı kaynak bağımlılığı kuramını kapsamlı biçimde ortaya koymaktadır. Örgütlerin incelenmesine o zamanlar itibariyle önemli yenilikler getiren bu kuramın ilk örnekleri 1970'lerin ilk yarısında Pfeffer'in kendi başına (1972a, b, c; 1973; 1976) ve çalışma arkadaşlarıyla birlikte (Pfeffer ve Leblebici, 1973; Pfeffer ve Salancik, 1974; Salancik ve Pfeffer, 1974; Pfeffer ve Nowak, 1976) yaptığı yayınlarda görülmüştür. Aldrich ve Pfeffer'a (1976, s. 79) göre, kaynak bağımlılığı kuramı, durumsalcı düşüncelerden farklı bir şekilde, dikkati temel olarak iki iddiaya çekmek istemektedir. Bunlardan birincisi, örgütlerin faaliyetlerinin sadece kendi amaçlarına veya yöneticilerine değil, çevreden gelen baskılara ve sınırlandırmalara bağlı olduğudur. Ayrıca örgütler, çevreden gelen bu taleplere ve sınırlamalara yanıt verirken, sadece uyum gösterme değil, çevreyle ilişkilerini olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içindedirler. İkinci iddia ise, örgütlerin kendi bünyeleri içinde de gücün önemli bir rol oynadığı, bundan dolayı karar alma süreçlerinin politik bir nitelik taşıdığıdır. Kaynak bağımlılığı kuramının esasını bu iki tez oluşturmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 24).

1.2.4.1. Kaynak Bağımlılığı Konusunda Öncü Çalışmalar

Kaynak bağımlılığı kuramı üç kuramsal tema üzerine inşaa edilmiştir (Üsdiken, 2007, s. 80-83). Bunlardan birincisi, 1960'larla birlikte yönetim ve örgütler yazınına nüfuz etmeye başlayan açık-sistem düşüncesidir (örneğin, Katz ve Kahn, 1966). Kaynak bağımlılığı kuramı da, bu düşünceden gelen temel bir önermeden hareket etmektedir (bkz. Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 2): Örgütler tümüyle kendi kendilerine yeterli değildir. İhtiyaç duydukları bütün kaynakları ve işlevleri içsel olarak sağlayamazlar. İhtiyaç duydukları bazı kaynakları çevrelerindeki öğelerden temin etmek zorundadırlar. Böylece çevrelerindeki öğelerle (çoğu zaman başka örgütlerle) ilişki içine girmek zorunda kalacaklardır. Çevre örgütler için bu sebeple önemlidir. Kaynak ihtiyacını karşılamak üzere çevreyle girilen ilişkilerin kavramlaştırılmasında kaynak bağımlılığı görüşleri için ikinci temeli, 1960'lı ve 1970'li yılların örgütlerarası ilişkiler yazını sağlamıştır. Örgütlerin ana sorunlarından biri, kaynakların

kıt olduğu bir ortamda, kaynak ihtiyaçlarını başka örgütlerden temin edebilmektir. Bu soruna eğilen örgütlerarası ilişkiler yazınının kuramsal zeminini esasen sosyal mübadele (veya değiş tokuş) kuramının örgüt düzeyinde uygulanması teşkil etmiştir (örneğin, Levine ve White, 1961). Mübadeleden kastedilen, iki örgüt arasında kendi amaçlarına ulaşmalarına etkisi olacak gönüllü bir ilişki veya ortak faaliyettir (Levine ve White, 1961, s. 587). Kaynak bağımlılığı kuramı için diğer temel bir kuramsal hareket noktasını, Emerson (1962) ve daha sonra da Blau'nun (1964) sosyal ortamlardaki alışverişlerden doğan bağımlılık ve güç ilişkileri üzerine ileri sürdükleri fikirler oluşturmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 44).

Kaynak bağımlılığı düşünceleri ile ilgili ilk görgül çalışmalar yukarıda da bahsedildiği gibi Pfeffer ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların çoğu örgütsel eylemler üzerinedir (Salancik ve Pfeffer, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1974). Bu gruptaki çalışmalarda, örgütlerarası bağımlılık ve güç ilişkilerinin sonuçları (Pfeffer, 1972c; Pfeffer ve Leong, 1977), yöneticilerin özellikleri ve görevde kalma süreleri (Pfeffer ve Salancik, 1977; Pfeffer ve Leblebici, 1973), yönetim kurullarının büyüklüğü, bileşimi ve işlevleri (Pfeffer, 1972a; 1973), şirket birleşmeleri (Pfeffer, 1972b), yeni faaliyet alanlarına girme (Pfeffer, 1972b, c) ve ortak şirket kurma girişimleri (Pfeffer ve Nowak, 1976) konuları incelenmiştir. Başka bir grup çalışma da, Hickson ve çalışma arkadaşları (Hickson vd., 1971; Hinings vd., 1974) tarafından geliştirilen kuramsal çerçevenin devamı niteliğindeki birimler arası güç dağılımı ve bunların sonuçları hakkındaki incelemelerden oluşmaktadır.

Şirket birleşmeleri ile ilgili yaptığı çalışmasında Pfeffer (1972b), bir sanayi dalındaki şirketlerin kaynak alışverişlerinin (satışlarının ve satın almalarının) yüksek olduğu sanayilerdeki şirketlerle birleşme ihtimalinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde bir sanayi dalının kendi içindeki kaynak alışverişi artıkça şirket satın almaları da artmaktadır. Benzer hareket kalıpları ortak şirket kurma girişimleri için de bulunmuştur (Pfeffer ve Nowak, 1976). Pfeffer (1972c) İsrail'de bir grup yönetici ile yaptığı çalışmada kamu kuruluşları ile iş yapan veya kamunun finansal desteğine daha fazla ihtiyaç duyan şirketlerin yöneticilerinin devletin politikalarına ve taleplerine daha itaatkar davranma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Pfeffer ve Leblebici'nin (1973) çalışması ise, üst düzey yöneticilerin özelliklerini incelemekte ve üst düzey yöneticilerin özelliklerinin örgütün yer aldığı endüstriye (örneğin örgüt sayısı, yoğunlaşma derecesi, büyüme ve teknolojik değişim hızına) göre değişiklik göstereceğini ortaya çıkarmaktadır. Aynı çalışmada, bir endüstride az sayıda örgütün bulunması veya yoğunlaşma derecesinin vasat olması gibi örgütler arası eşgüdüm imkanı ve ihtiyacını artıran durumlarda endüstri içindeki yönetici hareketliliğinin ve üst düzey

pozisyonlardaki devingenliğin daha fazla olduğu bulunmuştur. Pfeffer'ın 1973 yılında yaptığı çalışma, hastane yönetim kurullarının işlevinin örgütün hangi yollarla maddi kaynak yarattığıyla bağlantılı görüldüğünü ve bu kurullarda kimlerin yer aldığının da hem bu duruma hem de hastanenin tarıma veya endüstriye dayalı bir yerleşim merkezinde bulunmasıyla ilişkili olduğunu göstermiştir.

Yapılan bu çalışmaların bulguları kaynak bağımlılığı kuramının bazı görüşlerini mütevazı bir şekilde destekler nitelikte olsa da, araştırmaların veri bulabilme imkanları ve fırsatlarının sınırlı olması dolayısıyla bazı durumlarda kavramlarla kullanılan ölçüler arasındaki bağ zayıf kalmıştır (Üsdiken, 2007, s. 101). Örneğin, İsraili yöneticiler araştırmasındaki veriler varsayimli sorulara dayanmakta ve eylemleri değil niyet ifadelerini yansıtmaktadır veya hastane yönetim kurullarıyla ilgili çalışmada, büyüme tek başarı ölçüsü olarak kabul edilmiştir. Yine veri edinme güçlüklerinden ötürü, önemli görgül zemin olarak atıf yapılan şirket birleşmeleri, ortak şirket kurma girişimleri ve yönetici hareketliliği araştırmaları sektör düzeyinde toplanmış veya birleştirilmiş verilerin analizine dayanmaktadır. Pfeffer ve Salancik'in (1978, s. 116) de kabul ettikleri gibi, bu yöntem, analiz birimini örgüt olarak alan kaynak bağımlılığı kuramı için aslında uygun değildir. Dolayısıyla, bu ilk örnekler kaynak bağımlılığı kuramı için sağlam bir görgül temel sağlar nitelikte değil, bu kavramsal çerçeve ve barındırdığı fikirlerin getirdiği yeni araştırma soruları ve gündemlerini gösteren çalışmalar şeklinde görülebilir.

1.2.4.2. Kaynak Bağımlılığı Konusunda İzleyen Çalışmalar

Üsdiken (2007, s. 102-105), Pfeffer ve Salancik'in 1978 kitabının yayınlanmasından bugünlere kadarki 25 yıllık süre içinde kaynak bağımlılığı kuramının gelişimine ilişkin bir değerlendirmeyi sınırlandırmak ve düzenli kılmak için, bu kuramın önemli bir çıkış noktasını teşkil ettiği ve etkisinin yüksek olması beklenecek dergilerde yayınlanmış bir makale kümesi belirlemiş ve makalelerde iki boyut gözeterek değerlendirmesini yapmıştır (Tablo 1.6.). Bu boyutlardan birincisi, kaynak bağımlılığı kuramının araştırmalarda ve kuramsal çalışmalarda nasıl bir yer bulduğudur. Kaynak bağımlılığı kuramı, araştırmalarda, öncü örneklerde olduğu gibi tek başına temel teşkil edebilir, başka kuramlarla karşı karşıya getirilebilir ya da daha ziyade, son zamanlarda artan, farklı kuramları bütünleştirme çabaları içinde diğer bakış açılarını tamamlayıcı şekilde kullanılabilir. İkinci boyutta ise, kaynak bağımlılığı kuramının etkisinin ne yönlerde geliştiği üzerinde durulmaktadır. Burada da iki muhtemel durumdan söz edilebilir. Bunlardan birincisi, kaynak bağımlılığı kuramının başlangıçta üzerinde durduğu

örgütsel meselelerle ilgili kalmaya devam etmesidir. Bu yöndeki çabalar kavramların geliştirilmesi ve kuramın arkasındaki görgül desteğin artırılması yönünde olmuştur. Aynı zamanda aynı konular farklı ortamlarda incelenmiştir. İkinci bir durum ise, bu kuramdan yeni konu ve sorunların araştırılması veya bunlara ilişkin kuramsal temel geliştirilmesinde yararlanılmasıdır.

Pfeffer ve Salancik'in 1978 kitabından hemen sonra yayınlanan Tablo 1.6.'daki makalelerini kitabın devamı olarak görmek mümkündür. Bu makalelerdeki amaç, kitapta ileri sürülen tezlere görgül destek aramak ve kaynak bağımlılığı kuramının özgün yönlerini vurgulamaktır. Aşağıda sırasıyla kaynak bağımlılığı kuramının tek başına, başka kuramlarla karşı karşıya getirilerek ve başka kuramlarla tamamlayıcı veya bütünleştirici bir şekilde kullanıldığı çalışmalar incelenmiştir.

Tablo 1.6. Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları – Pfeffer ve Salancik (1978) Sonrası*

	Tek başına kaynak bağımlılığı kuramı	Başka kuramlarla karşı karşıya getirilerek	Başka kuramlarla tamamlayıcı veya bütünleştirici şekilde kullanılarak
Pfeffer ve Salancik'deki (1978) konular	<p>Çevrenin algılanışı Milliken, 1990</p> <p>Çevresel etkiler/örgütlerarası ilişkiler Salancik, 1979 Provan vd., 1980 Skinner vd., 1987 Frooman, 1999</p> <p>Örgütiçi bağımlılık ve güç Gargiulo, 1993</p> <p>Çevreye yönelik stratejiler Salancik ve Meindl, 1984 Dunford, 1987</p> <p>Yöneticiler Salancik vd., 1980 Salancik ve Pfeffer, 1980 Pfeffer ve Moore, 1980</p> <p>Yönetim kurulları Boyd, 1990 Hillman vd., 2000</p> <p>Örgütlerarası örgütler Leblebici ve Salancik, 1982</p> <p>Satın alma ve birleşmeler Finkelstein, 1997</p>	<p>Örgütsel başarı Salancik, 1984</p> <p>Çevresel etkiler/örgütlerarası ilişkiler Cool ve Henderson, 1998</p> <p>Yönetim kurulları Kaplan ve Harrison, 1993 Johnson vd., 1996 Daily vd., 2002</p> <p>Siyasal davranış Mizruchi ve Koenig, 1986 Mizruchi, 1989</p> <p>Örgütlerarası örgütler Lincoln vd., 1992 Olk ve Young, 1997</p> <p>Satın alma ve birleşmeler Palmer vd., 1995 Palmer ve Barber, 2001</p>	<p>Çevresel etkiler Ulrich ve Barney, 1984 Burt, 1988</p> <p>Örgütiçi bağımlılık ve güç Green ve Welsh, 1988 Ruyter ve Martin, 2000</p> <p>Örgütsel yapı Tolbert, 1985 Koberg ve Ungson, 1987 Greening ve Gray, 1994</p> <p>Çevreye yönelik stratejiler Oliver, 1991 McKay, 2001 Davies ve Walters, 2004 Keister, 2004</p> <p>Yönetim kurulları Hillman ve Dalziel, 2003 Lynall vd., 2003</p> <p>Örgütlerarası örgütler Steensma vd., 2000 Kim vd., 2004</p> <p>Satın alma ve birleşmeler D'Aveni ve Kesner, 1993 Campling ve Michelson, 1998</p>
Yeni Konular	<p>İnsan kaynakları yönetimi Pfeffer ve Davis-Blake, 1987</p>	<p>İnsan kaynakları yönetimi Pfeffer ve Cohen, 1984</p>	<p>İnsan kaynakları yönetimi Wright ve McMahan, 1992 Near vd., 1993 Blum vd., 1994 Ingram ve Simons, 1995 Barringer ve Milkovich, 1998 Tremblay vd., 2003</p>

* İtaliye ile gösterilmiş olanlar görgül olmayan, diğerleri görgül temelli makalelerdir.

Kaynak: Üsdiken, 2007, s. 104-105

Kaynak bağımlılığı kuramının araştırmalarda tek başına temel teşkil ettiği çalışmalardan ilki Salancik'e (1979) aittir. Salancik (1979), savunma alanında devletle iş yapan işletmelerin Amerikan hükümetinin 1972'nin sonlarından 1973'lerin başlarına kadar olan zamanda yasa zoruyla uygulamaya çalıştığı, (kadınlara ve azınlıklara) işe alınmada fırsat eşitliği sağlama politikasına uygun davranmaya ne denli eğilimli olduklarını incelemiştir. Bu olumlu eylem

örgütler arası etkileri açıklamak için kullanılmıştır (Salancik, 1979, s. 379). Savunma alanındaki bu işletmelerin faaliyetlerindeki değişimin işletmenin büyüklüğüne ve devlete olan bağımlılığına bağlı olduğu ileri sürülmüştür. Araştırma, savunma alanı dışındaki satışları yüksek (bu nedenle de kamuoyunun gözü önünde oldukları söylenebilecek) ve aynı zamanda devletten aldıkları işlerin hacmi düşük olan (dolayısıyla devlete daha bağımlı) şirketlerin hükümetin taleplerine uymaya daha yatkın olduklarını göstermiştir.

Provan vd. (1980) çalışması kaynak bağımlılığı kuramını temel alarak onu geliştirmeye çalışan incelemelerden biridir. Yazarlar, Amerika'daki sosyal hizmetler kuruluşlarında gelişen örgütler arası ilişkiler alanına kaynak bağımlılığı düşünceleri ile yaklaşmışlardır. Bunu yaparken Provan vd. (1980, s. 200) Pfeffer ve Leong'u (1977) izleyerek örgütler arasındaki ikili ilişkilerde bağımlılık ve dolayısıyla gücün, örgütlerin bu ilişkiler dışındaki bağlantılarıyla zayıflayacağını ileri sürmüş ve bu iddia için en azından potansiyel güç olarak adlandırdıkları bağımlı değişken için görgül destek bulmuşlardır. Düşük potansiyel gücü olan örgütlerin bütçe ve finansman konularında daha başarılı olduklarını bulmuşlardır. Skinner vd. (1987, s. 585) bu düşünceleri kar amaçlı bir ortama (üretici – toptancı – satıcı ilişkileri) taşımışlardır. Yazarlar aynı öneriyi sınırlı destek elde etmişlerdir. Buna karşılık ikili ilişkilerdeki güç ve bağımlılığın, üretici şirketin bayinin “stratejik kararları” üzerindeki etkisinin yüksek olduğu bulunmuştur. Frooman (1999, s. 191) ise, şirketlerin etkili karar alırken paydaşların kullanabileceği ne tür etkili stratejiler olduğunu ve bu stratejilerden hangi türü seçeceğini neyin belirlediğini kaynak bağımlılığı kuramını kullanarak açıklamıştır. Yazar kaynak ilişkilerini (kimin kime bağımlı olduğunu) bu çalışmada tanımladığı dört tip stratejinin belirlediğini ileri sürmektedir. Milliken (1990) de, ABD'de 18-22 yaş arasındaki nüfusun azaldığı bir ortamda bu kesime bağımlılığın özel dört yıllık yüksek öğretim kuruluşlarının yöneticileri için yarattığı belirsizliği, bazı örgütsel değişkenlerle birlikte incelemiştir. Ancak bulgular, kaynak bağımlılığının, sözü edilen gelişmenin etkisine ilişkin algılanan belirsizlikle ilintili olacağı yönündeki beklentiye sınırlı destek sağlamıştır.

Birlikte değerlendirildiklerinde Pfeffer ve Salancik'in (1978) uzantısı niteliğindeki Tablo 1.6.'nın ikinci sütununda verilen bu çalışmalar kaynak bağımlılığı kuramının bazı ayırıştırıcı temalarını tekrara ve kuvvetlendirmeye yöneliktir (Üsdiken, 2007, s. 108). Bunlardan birincisi, özellikleri ve kabiliyetleri itibariyle bireyleri öne çıkaran yaklaşımları veya psikoloji temelli açıklamaları karşılığın almalarıdır (birincisi için örneğin, Salancik vd., 1980, s. 435; ikincisi için de Salancik ve Meindl, 1984, s. 239). İlgilenilen olguların bireylerden ve psikolojik eğilimlerinden değil, örgüt içi veya dışı koşulların yarattığı ortam tarafından

etkilendiği gösterilmek istenmektedir. Ancak burada yöneticilerle ilgili araştırmalarda ağırlığın çevresel koşullardan ziyade örgüt içi ortam üzerinde olduğuna işaret edilmesi gerekir. İkinci tekrar edilen tema ise, örgütlerin gerek iç bünyeleri ve burada meydana gelenler, gerekse çevreleriyle ilişkileri itibariyle siyasallığıdır. Şirketlerin yıl sonu sonuçlarını sunuşları şirketle ilgili olanların desteğini sürdürmeye yönelik siyasi bir çaba (örneğin, Salancik ve Meindl, 1984, s. 239), yönetici değişikliklerinin de siyasi süreçler olduğu (Salancik vd., 1980, s. 423; Salancik ve Pfeffer, 1980, s. 654; Pfeffer ve Moore, 1980, s. 387) vurgulanmaktadır. Daha genel olarak da, örgütlerde olanlar ve yapılanların sadece, ölçülebilir nitelikte de olsa, başarı veya başarısızlığa bağlı olarak belirlenmediği, gücün de önemli bir açıklayıcı değişken olduğu gösterilmek istenmektedir.

Kaynak bağımlılığını diğer kuramlarla karşı karşıya getirerek inceleyen çalışmaların ilk örnekleri olarak Salancik (1984), Mizruchi ve Koenig (1986) ve Mizruchi (1989) gösterilebilir. Salancik (1984, s. 617), örgütsel etkililiğin sosyal bir değerinin olmasının örgütsel çıktılarının değerlendirilmesinde öğelerin tercihine değil de örgütsel çıktılar arası ilişkilere dayanmasına bağlı olduğunu söylemektedir. Burada çıktılarının değerinin insan eylemlerinin yapılanması tarafından belirlendiğini ve bu sonucun öge seçimlerinin örgütlerin çıktılarını değerlendirmek için gerekli olmadığından teorik olarak önemli olduğunu ileri sürmektedir. Böylece örgütsel etkililiği bağımsız bir şekilde değerlendirmek mümkündür. Diğer iki çalışma ise, Pfeffer ve Salancik'in (1978) örgütlerin çevrelerini biçimlendirme yollarından biri olarak sözünü ettikleri ülke veya yerel düzeyde siyaseti etkileme çabaları üzerinedir. Mizruchi ve Koenig (1986, s. 482) Amerikan ekonomisinde önemli endüstriler arasında siyasi oybirliği kaynaklarını açıklamaktadırlar. On dört önemli endüstrinin katkılarının benzerliği ile ilgili olarak endüstriler arasındaki işlem hacimlerinin etkilerini, bir endüstrinin diğer endüstri üzerindeki ekonomik baskısını ve yönetim kurullarının birbirlerine bağımlılığını açıklamışlardır. Mizruchi ve Koenig (1986) ve Mizruchi (1989) çalışmalarındaki asıl mesele, siyasal alanda şirketlerin ne denli kendi çıkarları doğrultusunda birbirlerinden bağımsız hareket ettikleri veya aynı sosyal sınıfa mensup olanların kontrolünde olmaları sebebiyle uzlaşma yolları bularak benzer davranışlar gösterdikleridir.

Cool ve Henderson (1998, s. 909) Fransız üretim endüstrisinde endüstri yapısı ve karlılık üzerine odaklanmışlardır. Tedarik zincirinde tedarikçi-alıcı ilişkileri ile satıcıların karlılığı arasındaki güç ilişkilerini açıklamışlardır. Satıcı karlılığında endüstri etkilerinin şirket etkilerinden daha önemli olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, alıcıların gücünün satıcıların

karlılığındaki değişim yüzdesini tedarikçilerin gücünden daha iyi açıkladığını ileri sürmektedirler.

1.2.5. Kuramların Karşılaştırılması ve Araştırmanın Sorunsal Bağlamında Kuramsal Çerçevenin Oluşturulması

Burada örgüt çevre ilişkisini inceleyen kuramların karşılaştırılması yapıldıktan sonra tez çalışmasının sorunsal bağlamında hangi kuramlardan yararlandığı anlatılmıştır.

Sargut (2007, s. 70-71) koşul bağımlılık kuramı ile diğer kuramların bir karşılaştırmasını yapmaktadır. Yazara göre, koşul bağımlılık kuramı yeni kuramlar dönemine etkili ve önemli bir başlangıç olmuştur. Ardından gelen kuramsal gelişmeler koşul bağımlılık kuramının temel gücünü oluşturan açık sistem kavramını hep göz önünde bulundurmışlardır. Çevre kavramını öne çıkaran kuramların bazı noktalarda koşul bağımlılık kuramlarından ayrıldıkları görülmektedir. Kuramsal kuramda da koşul bağımlılığın öngördüğü biçimde uyumdan, benzeyişten söz edilebilmektedir. Fakat burada sözü edilen uyum, kökeninde “işlerin alışıldığı biçimde, genel kabul gördüğü biçimde” yapılmasını öngören eşbiçimliliğin yattığı bir uyumdur. Kuramsal kuramın özellikle koşul bağımlılık kuramının akılcı ve işlevselci tavrıyla uzlaşmadığı söylenebilmektedir. Kuramsal kuramın bakış açısına göre örgütlerin etkili olma ya da performanslarını yükseltme konusunda kesin bir tavırları yokken, koşul bağımlılık kuramının örgütlerin etkili olmaları ve performanslarını yükseltmeleri üzerine odaklandığı bilinmektedir. Gerek örgütsel ekoloji kuramının, gerekse kuramsal kuramın tanımladığı değişme süreci koşul bağımlılık kuramının anlayışından farklılaşmaktadır. Koşul bağımlılık kuramı kapsamında bakıldığında örgüt kendisinden büyük ve etkili olan çevreye uyum sağlar, yapısını yaşamını sürdürebilecek ve performansını iyileştirebilecek biçimde değiştirir. Örgütsel ekoloji kuramında değişme süreci tümüyle farklı bir yol izlemektedir. Yeni örgüt doğumları olduğunda örgütsel nüfusta çeşitlenme başlar. Çevreye uygun olan yeni örgüt biçimleri yaşamlarını sürdürürken, uygun olmayanlar ayıklanır. Koşul bağımlılık kuramında belirtildiği gibi örgütlerin yapı değiştirmesi, örgütsel ekoloji kuramına göre olanaklı değildir.

Örgütsel ekolojinin, diğer bakış açılarından temel ayırıcı özelliği, örgütsel dünyayı ve bu dünyanın evrimini açıklamada çevresel ayıklanmayı ön plana çıkarmasıdır (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 184). Böyle bir bakış açısıyla örgütler, çevre karşısında önemli dönüşümler yapabilme kapasiteleri sınırlı, başarılarında tesadüfün önemli rol oynadığı, kaderlerinin de benzerleriyle ortak olduğu varlıklar şeklinde kabul edilmektedir. Örgütsel ekoloji örgütleri

değişen çevreye uyum sağlama ve çevreyi şekillendirme kapasiteleri yüksek sosyal varlıklar olarak gören ve bunda yöneticilere önemli roller atfeden, dolayısıyla örgütlerin içsel yapıları ve süreçleriyle de ilgilenen strateji, yönetim ve hatta kaynak bağımlılığı yazınlarına ise tam karşıt bir pozisyonu yansıtmaktadır. Aralarında bağdaşmaz taraflar da olmakla birlikte, bazı yönleriyle en fazla yakınlaştığı kuramsal konum kurumsalcı kuramdır.

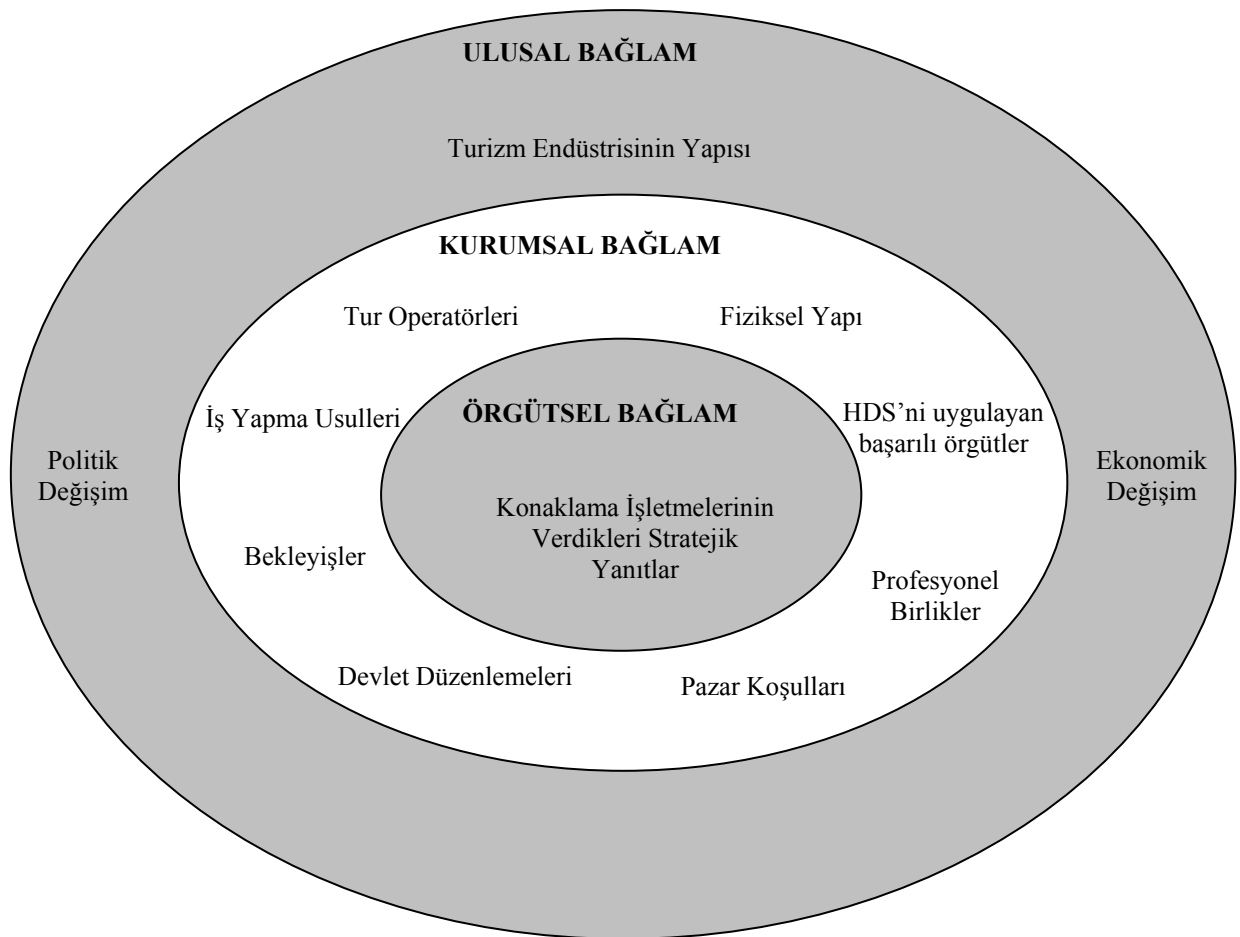
Örgütsel biçimin tanımı önemli ölçüde kurumsalcı düşüncelere dayanmaktadır. Bu tanımların temellendirildiği “bilinir olma” ve “kabul görme” fikirleri kurumsalcı bakış açısının öne çıkardığı bilişsel, kural koyucu ve zorlayıcı kurumsal etkilerle ilgilidir. Ekolojik çalışmalarda öne çıkan iki süreçten biri olan bilişsel meşrulaşma süreci de yeni kurumsalcılığın ayırıcı fikirlerinden bilişsel meşruiyet kavramına dayanmaktadır. Ancak ekolojik ve kurumsalcı kuramlar, örgütler üzerindeki, özellikle çevredeki güçlü kurumlarla kurulan doğrudan ilişkilerin ve düzenleyici veya yasa koyucu kurumların etkilerinin konumu hususunda anlaşamamaktadırlar (Baum ve Powell, 1995; Carroll ve Hannan, 2000; Hannan ve Carroll, 1995). Kurumsalcılar bu etkileri önemli ölçüde dışsal kabul ederken, ekolojiciler bu etkilerin büyük ölçüde içsel olduğunu, örgütlerle çevrelerindeki kurumlar arasında doğrudan ilişkiler söz konusu olduğunda örgütlerin gözlenemeyen kimi özelliklerince, örgüt topluluğuyla kurumsal aktörler arasındaki ilişkilerdeyse topluluk dinamiklerince biçimlendirildiğini öne sürmektedirler. Örneğin bir örgüt topluluğunun faaliyetini düzenlemek üzere hazırlanan yasalar önemli ölçüde bu topluluğun faaliyetinin ve yapısının bir sonucu olarak görülebilir. Dolayısıyla, ekolojicilere göre, bu yasaların topluluk üzerinde dışsal etkiler yaratacağını varsaymak doğru bir yaklaşım olmayabilir (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 187-188). Ekolojiciler örgütlerin yapısal olarak katı olduğunu kabul ederler ve çevrenin istekleri karşısında örgütün değişmeyeceğine inanırlar (Gürol, 2005, s. 29). Burada uyarlanma çevrenin seçiciliğiyle olmaktadır. Kurumsalcılar ise örgütün kurumsal çevreye uyarak değişime uğradığını ve uyarlanmanın, örgüt yaşamının devamında önemli rolü olduğuna inanmaktadırlar.

Kaynak bağımlılığı kuramının başka bakış açıları ile tamamlayıcı olarak kullanıldığı ve kaynak bağımlılığı kuramıyla kurumsalcı bakış açısını bir araya getiren ilk önemli örneklerden biri Tolbert'in (1985) çalışmasıdır. Tolbert (1985, s. 1) iki teorik bakış açısını özel ve kamu üniversitelerinde yönetim bölümlerinin durumunu açıklamak için birleştirmiştir. İlk bakış açısı olan kaynak bağımlılığını, dış kaynaklardan istikrarlı bir kaynak akışını sağlama zorunluluğunu göstermek için kullanmıştır. İkinci bakış açısı olan kurumsallaşmayı ise, ortak anlayışlar ve örgütsel davranışın sosyal tanımlamalarını vurgulamak için

kullanmıştır. ABD üniversitelerinde mali kaynak sağlamakla ilgili örgütlenme şeklini, üniversitelerde bu işlerle ilgili ne tür pozisyonların olduğunu incelemiştir. Çalışmasında, kaynak bağımlılığı ve kurumsalcı düşünceleri birleştiren, ‘bu pozisyonların hangilerinin bir üniversitede bulunacağı üniversitenin türüne (kamu veya özel) bağlı olacaktır’ tezini sınamıştır. Tolbert’in (1985, s. 11) genel olarak vardığı sonuç, kurumsal etkilere dayalı bir bakış açısının, kaynak bağımlılığı kuramına dayanan tezlerin hangi koşullarda geçerli olacağını belirleyeceğidir. Bir diğer çalışma ise Koberg ve Ungson’un (1987, s. 725) durumsalcı düşünceyle kaynak bağımlılığı bakış açılarını bütünleştirmek amacıyla yaptıkları görgül çalışmalarıdır. Araştırmacılar, örgütsel yapı ve başarıda, algılanan çevresel belirsizlik ve kaynaklara olan bağımlılığın birlikte etkisini incelemişlerdir. Bu araştırmanın bulguları durumsalcılığın çevresel gereklerle uyum tezini desteklememiş, organik yapılara sahip olmanın ve kaynak bağımlılıklarının düşük olmasının başarıyla bağlantılı olduğunu göstermiştir. Greening ve Gray (1994, s. 467) ise, örgütsel yapılarda değişimi açıklayarak kavramsal bir model geliştirip test etmişlerdir. Sosyal ve siyasi nitelikteki sorunlara karşı şirketlerin ne tür yapısal önlemler aldıklarını incelemişlerdir. Araştırmacılar, kurumsal ve kaynak bağımlılığı kuramlarının bu yapısal değişiklikler için makul açıklamalar sunduğunu göstermişlerdir.

İki kuramı bütünleştiren ve diğer bölümde detaylı olarak işlenecek bir başka çalışma ise, Oliver’a (1991) aittir. Oliver’ın (1991) incelediği temel mesele, kurumsalcı düşünceye yöneltilen, örgütlerin çıkarları ve bunlar doğrultusundaki hareket gayretlerinin ihmal edildiği, dolayısıyla da örgütlerin çevresel baskılara boyun eğen edilgen varlıklar olarak gösterildiği eleştirisidir. Kaynak bağımlılığı kuramının eklenmesi bu eleştiriye yanıt bulma imkanı sağlamaktadır. Oliver’ın (1991) verdiği kavramsal çatıyı inceleyen ve kendi bağlamları içinde kullanan çeşitli çalışmalar (Oliver, 1991; Judge ve Zeithaml, 1992; Goodstein, 1994; Greening ve Gray, 1994; Blum vd., 1994; Ingram ve Simons, 1995; Westphal vd., 1997; Ang ve Cummings, 1997; Deephouse, 1999; Davis vd., 2000; Carpenter ve Feroz, 2001; McKay, 2001; Clemens ve Douglas, 2005) mevcuttur. McKay (2001, s. 625), bu tümevarımsal çalışmasının yeni bir dışsal düzenleyici baskıya örgütsel cevabı açıklayarak kaynak bağımlılığı ve kurumsal yazına bir katkı sağladığını söylemektedir. Kanada’da gerçekleştirdiği bu incelemesinde, yeni bir yasanın uygulamaya girmesi üzerine iki endüstrideki şirketlerin ne yaptıklarını incelemek için nitel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmasının hem kaynak bağımlılığı kuramını, hem de Oliver’ın (1991) söylediklerini desteklediğini, fakat aynı zamanda hem bazı ilave stratejilere hem de etkilerin tek yönlülüğüne değil, karşılıklılığına işaret ettiğini ileri sürmüştür. Bu çalışmada ayrıca, dört

örgütsel strateji ve örgüt kuramında daha önce tanımlanmayan örgütsel cevabı harekete geçiren üç etki ortaya çıkarılmıştır. Davis ve Walters (2004, s. 347) ise, Çin işletmelerinin (toplam 959 işletme) kendi ortamlarında benimsedikleri stratejileri ve strateji, çevre ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için kaynak bağımlılığı kuramı, dinamik uyum ve stratejik seçim teorilerini kullanmıştır. Keister (2004, s. 145) de Çin’de 1980-1989 yılları arasında yaptığı araştırmasında, piyasa ekonomisine geçiş sürecinde şirketlerin kredi alma stratejilerine, özerkliklerini koruma kaygılarının ve kurumsal süreçlerin etkilerini incelemiştir. Piyasa ekonomisine geçiş sürecinde şirketler devlete olan finansal bağımlılıklarını önemli ölçüde azaltmak zorundadırlar ve devlet dışındaki sermaye kaynaklarından ödünç almaya başlarlar. Keister, şirketlerin sermaye yapısındaki bu temel değişimi açıklamak için kurumsal ve kaynak bağımlılığı kuramlarını kullanmıştır.



Şekil 1.1. HDS'nin Yayılım Sürecinin Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Yazın Desteği İle Araştırmacı Tarafından Oluşturulmuştur

Kuramlarla ilgili yukarıda verilen bu açıklamalardan sonra, konaklama işletmelerinde herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecinin açıklanmasında kurumsal ve kaynak bağımlılığı kuramlarının bütünleştirici bakış açılarının önemi açıkça görülmektedir. Çünkü konaklama işletmeleri bir yandan uygulamalarında dışsal aktörlerin baskısı altında iken bir yandan da yüksek derecede çevresel belirsizlik koşulları altında faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için diğer örgütlere bağımlı durumdadırlar. HDS'nin yayılım sürecini açıklarken Pettigrew vd.'nin (2001) sunduğu çerçeve ve bu çerçeveyi kendi bağlamında kullanan Özen'in (2002a, s. 55) çalışmasından yararlanılmıştır (bakınız şekil 1.1.).

İKİNCİ BÖLÜM

HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ VE YAYGINLAŞMASI SÜRECİNDE ETKİLİ ÇEVRESEL BASKILAR VE İŞLETMELERİN STRATEJİK YANITLARI

2.1. HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ VE YAYGINLAŞMASI SÜRECİNDE ULUSAL BAĞLAM

Ulusal bağlamda, herşey dahil sisteminin yayılmasına zemin hazırlayan değişimler ve süreklilikler, 1980’li ve 1990’lı yıllarda Türkiye’de yaşanan ekonomik, politik ve toplumsal gelişmeler ışığında irdelenmektedir. Herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecini anlayabilmek için öncelikle turizm endüstrisinin yapısının anlaşılması gerektiği düşüncesinden hareketle, bu bölüm öncelikle bu yapının anlatılması ile başlamaktadır. Burada turizm endüstrisinin genel yapısal özellikleri, turizmle ilgili temel bazı kavramlar, dağıtım kanalları içerisinde tur operatörlerinin, seyahat acentalarının ve konaklama işletmelerinin yeri ve önemi anlatıldıktan sonra, turizm olgusu bağlamında Türkiye’de yaşanan ekonomik ve politik değişimlere yer verilmiştir. Bu alanlarda yaşanan değişimlerin Türkiye’deki turizm hareketlerine etkileri ve bu etkilerin özel olarak da herşey dahil sisteminin ortaya çıkıp yaygınlaşmasına yansımaları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Turizm Endüstrisinin Yapısı

Uluslararası turizm 1960 sonrası dönemde büyük bir gelişme göstermiş, talep artışı tüm ülkeler için turizmin önemini artırmıştır (Crick, 1989, s. 314). Döviz ve dış seyahat kısıtlamaları ile vizelerin kalkması, gelir ve serbest zaman artışı ile ücretli izin turizm talebini yükseltmiştir. Uluslararası hava taşımacılığındaki ilerlemeler, turizm endüstrisindeki gelişmeler ve uluslararası ticaretin büyümesi turizmin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Yarcan, 1994, s. 4; Önal vd., 2006, s. 1).

Turizm endüstrisi, “seyahat edenlerin ürün ve hizmet talebini, turistin tüketimini karşılayan ekonomik etkinliklerdir”, şeklinde tanımlanmaktadır (Leiper, 1979; Leiper, 1983; Sessa, 1988; Smith, 1988). Bu tanım birbirinden farklı birçok etkinliğin bileşimini oluşturmaktadır. Turizm endüstrisi temelde turizm arzının bir parçasını oluşturmaktadır. Turist çekim ülkesinin arzı, kaynaklar, altyapı, üstyapı, işletmeler, çekim öğeleri, yatırımlar

ve turizm altyapısı ve bina – araç - gereç gibi unsurlardan oluşmaktadır. Turizm kaynakları, altyapıyla birlikte oluşturulan fiziki üstyapı işletmeler tarafından işlenir ve kullanılır. Altyapı turizm kaynaklarının işlenmesi için gerekli ortamı yaratır, üstyapı ise, turistin tüketeceği ürünler için olanaklar sağlamaktadır. Yönetim düzeyinde turizm endüstrisi, turiste ürün ve hizmet satan, turistin taleplerini karşılayan ekonomik etkinlikler olarak görülmektedir. Birbirinden farklı ürünler tüketildiği için yalnızca turist talebi ve tüketimi için üretim yapan tek bir endüstriden söz etmek mümkün değildir. Turizm endüstrisi yalnızca turist taleplerini karşılayan iktisadi üretim birimi değil, aynı zamanda turizm, iş, eğlence ve dinlence etkinliklerini kolaylaştırmak üzere doğrudan ürün ve hizmet satan işletmelerin toplamıdır. Bu ise, turist, işadamı, toplantı delegeleri, günübirlikçiler gibi bütün seyahat edenlerin talebini kapsamaktadır.

Turizmi başka ekonomik faaliyetlerden ayıran en önemli özelliklerden biri, turist açısından turizmin bir tüketim etkinliği olması ve bir bölgeden başka bir bölgeye gelir aktarımı sağlamasıdır. Turist tüketicidir ve sürekli yaşadığı yerde kazandığı geliri, ziyaret ettiği yerde tüketim amacıyla harcamaktadır. Gelir kazanma amacının olmaması nedeniyle turistin tüketimi, ziyaret ettiği yerde sürekli yaşayanların faaliyetlerinden farklıdır. Değişik ürün ve hizmetler turist tarafından gerek seyahat boyunca gerekse çekim merkezindeki konaklama süresince tüketilmektedir. Tüketimin bir başka yerde yapılması turizmi ekonomik açıdan önemli kılmaktadır (Özdemir, 1992, s. 39; Yarcın, 1994, s. 9; Önal vd., 2006, s.16). Ürün ihracatının tersine, turizmde ürün ve hizmet ihraç edilmez, tüketici yani turist ithal edilir. Bir başka deyişle turist hizmet ve ürünün sunulduğu yere getirilir. Bu özelliği nedeniyle turizm ödemeler dengesi içinde ve uluslararası ticarete görünmez ihracat kalemine dahil edilir. Bu özelliklerinin yanı sıra turizmi istikrarlı olmayan bir ekonomik etkinlik olarak görmek mümkündür. Turizm, dış etkenler, yurtdışı talep koşulları, turist beğeni ve tercihleri, çekim ülkesinde meydana gelen doğal afet, salgın hastalık, siyasi yönetim değişikliği gibi pek çok unsurdan etkilenmektedir ve gerçek ve potansiyel turizm talebinin birdenbire yön değiştirmesine neden olabilmektedir.

Turist bir dizi hizmet ve ürün talep eder ve bu hizmet ve ürünlerin tüketimi birbirinden değişik alanları kapsar (Cemalcılar vd., 1989, s. 167). Ulaşım, konaklama, yer hizmetleri, dinlence vb. farklı ürünler birbirinin yerine konulamaz ve ardı ardına tüketilir. Örneğin, konaklama tüketimi ulaşım, dinlence olanaklarının kullanımı konaklamaya ve çekim merkezinde kalmaya bağlıdır. Tümünü birbirinden farklı turistik ürünler bir diğerinin tamamlayıcısıdır ve ayrılmaz bir bütün oluştururlar. Turistin tükettiği ürünlerin bütünselliği

nedeniyle, her ürünün başka bir ürünü tamamlayıcılığı sonucunda, ürün ve olanaklar birbirini izleyen biçimde ve eş zamanlı tüketilir. Bu sebeple turistik ürünün oluşumu, satışı ve tüketimi hemen hemen eş zamanlı gerçekleşir. Dolayısıyla turistik tüketim başladıktan sonra durdurulamaz, turistik ürün depolanamaz, saklanamaz ve geçerli olduğu süre içinde tüketilmelidir.

Turistik ürün günümüzde paket tur olarak adlandırılan özel bir üründür. Paket tur kısaca, uluslararası ulaşım, çekim merkezindeki yer hizmetleri, konaklama, yiyecek-içecek, dinlenme olanakları, alışveriş gibi faaliyetlerden oluşur. Turistik ürünün hazırlanması, sunumu, satışı ve tüketimi sürecinde araçlara, tüketimi kolaylaştıracak kişi ve kuruluşlara ihtiyaç vardır. Bir malın üreticiden tüketiciye doğru hareket ederken izlediği yola dağıtım kanalı adı verilmektedir. Dağıtım kanalında araçlar, üreticiler ile tüketiciler arasında ilişkiler kurarak malların hareketini sağlamaktadır (Cemalcılar vd., 1989, s. 167). Turizmde dağıtım, turistik ürünü kullanmak üzere turistlerin turistik ürünün bulunduğu yere getirilmesini sağlamak için yapılan faaliyetler anlamına gelmektedir. Burada en önemli koşul tüketicilerin üretim yerine gelebilmeleri için onların bilgilendirilmeleri ve ürünü görmeden satın almalarıdır. Turizmde dağıtım kanalı ise, turistik ürünleri kullanma hakları ile birlikte üreticiden tüketiciye ulaştırmak için girişilen çabaları düzenleyen işletme içi birimlerin ya da işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır (Kozak ve Çuhadar, 2002, s. 272). Dağıtım kanallarının temel fonksiyonu, bir ürünün istenen zamanda ve istenen yerde elde edilmesi şeklinde zaman ve mekan faydası sağlamaktır. Dağıtım kanalı bir ürünü daha uygun koşullarda sunmak ve kullanmak amacı ile kullanılan, turizm pazarlamacıları ve onların potansiyel müşterileri ile işletmeler ve bireyler arasında ortaya çıkan düzenlemedir. Bu örgütlenmede ortaya çıkan her bir örgüt ya da birey pazarlama aracı ya da dağıtım kanalı üyesi olarak adlandırılmaktadır (İçöz, 1996, s. 25). Turizm dağıtım sistemi içindeki dağıtım kanallarının sayısı otel ve müşterinin doğrudan teması niteliğindeki iki elemanlı kanal dışında, 3,4 ve 5 elemanlı kanal niteliğinde de olabilmektedir. Tablo 2.1 bu seçenekleri göstermektedir.

Tablo 2.1. Seyahat Hizmetleri İçin Doğrudan ve Dolaylı Dağıtım Sistemi

Üreticiler	Aracılar				Alıcılar
Taşıma Konaklama Yeme-İçme Oto kiralama Eğlence Tatil bölgesi Gezi Diğer	Bir aşamalı (doğrudan sistem)				Münferit ya da grup yolcu
	İki aşamalı sistem		Seyahat acentası		
	Üç aşamalı sistem	Tur operatörü Tur toptancısı	Seyahat acentası		
	Dört aşamalı sistem	Tur operatörü Tur toptancısı	Seyahat acentası	Özel bir düzenleyici	

Kaynak : İçöz, 1996, s.34.

Tek aşamalı dağıtım sistemi, seyahat ve turizm ile ilgili hizmetlerden turistlerin ya da müşterilerin doğrudan kendilerinin yararlanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir havayolu şirketi yolcularına kendi satış ve rezervasyon bölümleri ya da büroları aracılığı ile satış yapmakta ya da turist otel rezervasyonunu doğrudan kendisi otel ile temasa geçerek yapabilmektedir (Mill, 1995, s. 302). Bu sistem her iki taraf için de oldukça basittir ve üçüncü bir kurumun aracılığına gerek kalmamaktadır. Alıcılar ve satıcılar kolaylıkla rezervasyon ya da değişim için karar verebilmektedir. Satıcı ile alıcının doğrudan birbirleri ile teması, satıcının kendi hizmetlerinin satışını artırma (örneğin, dönüş biletinin de satılması) olanağını sağlamaktadır (İçöz, 1996, s. 33). Birçok müşteri seyahati ile ilgili olarak hazırlanmış olan programları izlemek durumundadır. Sabit bir programı olmayan müşteriler ise seyahat planlarını son dakikada değiştirme olanağına sahip olmaktadır. Hizmetleri doğrudan üreticiden satın alan müşteriler her zaman işletme için diğer müşterilere göre daha karlı olmaktadır. Çünkü diğer aracılara yapılan komisyon ödemeleri işletmeye kalmaktadır. Üstelik müşteri ödemesini peşin olarak yaparsa bu ödeme işletmenin nakit akışını hızlandırmaktadır.

İki aşamalı dağıtım sistemi ise, turistik ürün üreticileri ile müşteriler arasında yer alan örneğin seyahat acentası gibi bir aracının bulunduğu sistemdir. Bu sistemin bazı avantajları şu şekilde özetlenebilir; turistik ürünlerin alıcısı seyahati sırasında bu alanda uzmanlaşmış olan profesyonellerden yardım almakta, turistik ürün tüketicileri değişik seyahat seçenekleri konusunda araçlardan ayrıntılı bilgi elde edebilmektedir. Ayrıca bu sistemde yer alan araçlar fazladan bir ücret almaksızın kendi müşterilerine çeşitli konularda yardımcı olmaktadır (İçöz, 1996, s. 35-36). Bir seyahat aracı üreticiler karşısında her zaman bireysel müşterilere göre daha güçlüdür. Seyahat araçları ile yapılan ödemeler çoğunlukla tek bir fiyata değişik hizmetlerden yararlanma şeklinde gerçekleştiği için bu hizmetlerin üreticilerine yapılan

ödemeler basitleşmekte, seyahat aracıları hizmet üreticilerinden indirimli fiyatlar elde edebilmektedir. Bu da müşteriler açısından tatillerin daha düşük maliyetli olmasını sağlamaktadır. Birçok seyahat aracısı sahip oldukları büroları sayesinde değişik şehirlerde ve yabancı ülkelerde de kendi müşterilerine yardımcı olabilmekte, seyahat aracıları, turistik mal ve hizmet üreticilerine sezon dışı tur paketleri de geliştirerek yardımcı olmaktadır.

Turizm ürünlerinin dağıtımında üç aşamalı sistem; bir seyahat acentası ve bir de tur operatörü gibi iki aracının yer aldığı sistemdir. Bu sistem, tur operatörlerinin ya da tur toptancılarının, ürünleri üreticilerden büyük miktarda ve daha indirimli fiyatlardan alınmasını sağlamaktadır. Böylece müşteriler daha ucuz fiyatlardan yararlanabilirken üreticilere de satış garantisi sağlanabilmektedir (İçöz, 1996, s. 36). Dört aşamalı sistemde ise, üç aşamalı sisteme benzemekle birlikte devreye fazladan bir aracının girmesi ile bir dereceye kadar farklılık göstermektedir. Devreye giren üçüncü aracı genellikle tur operatörleri ile bağlantıyı sağlayan bir uzman ya da tur düzenleyicisidir (İçöz, 1996, s. 36). Seyahat düzenleyicileri konaklama, ulaşım, gezi ve eğlence gibi konularla ilişkili olarak yurtdışı tur operatörlerine grup paket turlar hazırlayan kuruluşlardır (Üsdiken, 1983, s. 154). Seyahat düzenleyicilerinin müşterileri yabancı tur operatörleridir. Yabancı tur operatörü bir turist için yönelim merkezine ulaşımını ve burada ihtiyaç duyacağı tüm hizmetleri sağlayan ayrıca yönelim merkezinden kendi ülkesine ulaşımını düzenlemektedir.

Turizm birçok ekonomik etkinliği içermekte ve her geçen gün turizm endüstrisinin boyutları genişlemekte, endüstri yaygınlaşmakta ve globalleşmektedir. Çokuluslu işletmeler sattıkları turistik ürünün kalitesi, fiyatı ve ürün beraberinde verdikleri bağlantılı yan hizmetlerle potansiyel turiste geniş kapsamlı ve güvenceli hizmetler sunmaktadır (Yarcan, 1994, s. 106). Örneğin, uçak bileti satın alındığında bağlantılı olarak otomobil kiralama hizmeti, araba kiralandığında seyahat sigortası, kredi kartlı işlemlerde rezervasyon kolaylığı ve indirim sağlanmaktadır. Ayrıca çokuluslu işletmelerin dikey ve yatay bütünleşmiş bir turizm endüstrisi yapısı içinde bulunmaları, turizmin boyutlarını genişleterek firma ölçeklerini büyütme, işlemlerde ve kaynakların kullanımında verimi yükseltmektedir. Bütünleşmenin yarattığı ölçek ekonomisi ve sektörler arasındaki işbirliği turistik ürünlerin birim maliyetini ve fiyatını düşürmektedir. Bir ana firmaya bağlı konaklama zinciri, yatay bütünleşmiş pazarlama firması, aracı seyahat acenteleri ağı ve turizmle ilgili başka yatırımlar ana firmaya rekabet avantajı sağlamaktadır. Sahip olduğu zincirlerin ve şirketlerin yarattığı ölçek ekonomisi sonucunda ana firmanın sabit maliyetleri azalmakta, yönetim ve satın alma işlemleri

merkezileşmekte, nakit ve işletme sermayesi sağlanması ile kredi kullanımını kolaylaşmaktadır. Turizm endüstrisindeki firma birleşmeleri doğal olarak oligopol bir yapı yaratmaktadır.

Türkiye’de turizm endüstrisinin yapısı son yıllarda hızlı bir gelişme göstermiştir (Britton, 1982, s. 340). Büyük yabancı tur operatörü ve yerel operatör ortaklıkları gerçekleşmiş, yatay ve dikey bütünleşme artmış ve turizmle doğrudan ilgili olmayan yerli sermaye ve turizm dışı işletmeler turizm alanına yatırım yapmıştır. Yeni turizm endüstrisi yapısı, uluslararası turizm talebinin Türkiye’ye yönelmesi, yabancı firmaların ülke ekonomisindeki etkinlikleri, ülkede yaratılan turizm arzı, turistik ürünler ve olanaklar ile turist gönderen gelişmiş ülkelerdeki pazarlama araçları arasındaki ilişkinin bir sonucudur. Türkiye kitle turizmine uygun arz ve olanakları yarattığı için yabancı turist talep profili değişmiştir.

Turizm endüstrisinin yapısı ile ilgili verilen bu genel açıklamalardan sonra takip eden aşamada turizm olgusunun oluşması için gerekli üç önemli unsur – tur operatörleri, seyahat acentaları ve konaklama işletmeleri – ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

2.1.1.1. Tur Operatörleri

Tur operatörleri seyahat sektörünün toptancıları olarak tanınmaktadır. Bu işletmeler konaklama ve diğer turizm işletmelerini pazarlanabilir bir ürün yaratabilmek için gerekli olan hammaddelerden biri olarak kabul etmektedirler. Bu ürünün yanına; ulaştırma, transferler, bölgesel turlar, sigorta ve turistik faaliyetlerle çekicilikleri de katarak kendi turistik ürün paketlerini oluşturmaktadırlar (Kent vd., 1989, s. 21; Gökdeniz, 1990, s. 44; İçöz, 2001, s. 361). Tur operatörlerini diğer araçılardan ayıran en önemli fark peşin rezervasyon yaparak otel odalarını satın almaları ve bu odaları kendi olanakları ile pazarlamalarıdır. Satın alındığı halde turistlere satılmayan odalar tur operatörleri için zarar kabul edildiğinden önemli bir risk yüklenmektedirler (Mill, 1995, s. 303). Seyahat için gerekli turistik mal ve hizmetleri bir araya getirerek müşterilerin beğeneceği paketleri hazırlayan ve yayınladıkları broşürlerle perakendecilere pazarlayan, büyük turizm ve seyahat organizasyonu yapan kuruluşlar olan tur operatörleri hem üretici hem de toptancı rolünü üstlenen bir özellik taşımaktadırlar (Kozak, 1999, s. 12-13; Akkılıç, 2003, s. 213). Bu kuruluşların turizm pazarlamasındaki yerleri, endüstri malı pazarlayan toptancılardan çok daha önemlidir. Çünkü mal pazarlamasında üretici işletmenin tüketicilere veya perakendecilere doğrudan satış yaparak toptancı araçılardan ortadan kaldırması mümkün olmasına karşın, turizm ürününün çok sayıda ve birbirinden

farklı işletmelerin ürünlerinin bir bileşimi olması nedeniyle toptancı aracının gerekliliği kaçınılmaz olmaktadır. Tur operatörleri birbirinden bağımsız işletmelerin ürettikleri hizmetleri bir araya getirerek turizm ürününü oluşturmakta ve pazara sunmaktadırlar (Erol, 1992, s. 27). Tur operatörleri hukuki yönden seyahat acentaları kanununa göre faaliyet göstermektedirler.

Turizm endüstrisinin yapısı itibariyle konaklama işletmeleri ile tur operatörleri her zaman yakın bir ilişki içerisinde dirler (Öner, 1997, s. 28). Konaklama işletmesi kendini pazarlayabilmek için tur operatörü ile sıkı bir ilişki içinde olmalı ve tur operatörünün kataloglarına girebilmek için bir yıl öncesinden başlayarak sunduğu hizmetleri tur operatörüne tanıtmalıdır. Özellikle yeni açılan piyasada adı henüz duyulmamış bir otelin pazarlamacısının, tur operatörleri broşürlerini hazırlamaya başlamadan, satış mevsimine girmeden önce tur operatörüne bir tanıtım ziyareti yapması gerekmektedir.

Tur operatörünün konaklama işletmeleri ve havayolları ile dikey bütünleşmeye gitmesinin temel nedenlerinden biri hazırladığı paket turlar için konaklama işletmelerinde yatak ve havayollarında koltuk kapasitesi sağlamaktır. 1960'lı yıllarda uluslararası turizm, tatil seyahatlerinin düzenlenmesiyle kitle turizmine dönüşmüştür (Yarcan, 1996, s. 18). Kitle turizmi, seyahatin türünü, turizm ve dinlenme talebinin karşılanış biçimini değiştirmiştir. Endüstrinin yapısı ve talep özellikleri standart turistik ürünlerin oluşumunu hızlandırmış ve zaman içinde standartlaşma artarak, birbirinin aynı paket turlar satılmaya başlanmıştır. Kitle turizm pazarının büyüdüğü 1960-1970 döneminde, paket tur yabancı bir ortamda turiste güvenlik veren, yabancı bir çevrede olduğunu hissettirmeyen, gezme ve görme özelliği fazla olmayan, ucuz standart bir tatil ürününe dönüşmüştür. Potansiyel turist, fiziki ve psikolojik olarak uzak ülkeler ve bu çekim ülkelerindeki tatil olanakları hakkında yeterli bilgisi olmaması nedeniyle hangi çekim merkezini seçmenin daha yararlı olacağı konusunda da kesin ve ayrıntılı bilgiye sahip olamamaktadır. Bu nedenle potansiyel turist için niteliği bilinen, standart, markası tanınan bir turistik ürün, paket tur güvence oluşturmaktadır. Paket tur sayesinde, tatil deneyimini yaşamamış, ürünü önceden deneme olanağı olmayan turist, Batı standartlarının güvencesinde bir hizmet demeti satın almış olmaktadır. Paket turun ucuz olmasının yanı sıra, yarattığı marka imajı ve güven talebi yükseltmektedir (Leiper, 1979, s. 395).

Tur operatörü :

- ❖ Turizm talebini etkileyerek belli bir ülkeye, bölgeye yöneltmek,
- ❖ Çekim ülkesini tur satış kataloğuna almak veya almamak,
- ❖ Yoğun dönemde talebi yüksek tutup, düşük dönemde hizmet talebini ve kullanımını azaltmak,
- ❖ Tur başlangıcına çok az bir süre kala son anda rezervasyon iptal etmek veya konaklama işletmesini değiştirmek,
- ❖ Konaklama ve öteki yerel hizmetleri sunan işletmelere ödemeleri geciktirmek,
- ❖ Ya hep ya hiç yöntemiyle konaklama fiyatlarını düşürmek,
- ❖ Sahip olduğu pazarlık gücü ile rekabete yol açarak yerel hizmet fiyatlarını düşürmek,
- ❖ Herşey dahil tur paketi fiyatlarını, turist gönderen ülkede tahsil ederek, çekim ülkesine döviz girdisini azaltmak,
- ❖ Voucher, servis bonusu ve para dışı satın alma araçlarını kullanarak, -boncuk, özel kredi kartı gibi- nakit akış ve muhasebe sistemine müdahale etmek,
- ❖ Aynı şirket grubuna dahil işletmeler arası muhasebe kayıt sistemiyle, transfer fiyatlaması ile çekim ülkesince kazanılacak döviz tutarını azaltmak,
- ❖ Kar transferi, yönetim harcı, pazarlama gideri, yabancı çalışanlara yüksek ücret ödenmesi gibi yöntemlerle,

çekim ülkesinde hizmet sunan yerli işletmeleri ve gelişen ülkenin turizm ekonomisini güç durumda bırakabilir (Yarcan, 1994, s. 69).

Kitle turist pazarında tur operatörleri, tümüyle standartlaştırılmış birbiriyle aynı veya çok benzer tatilci paket turlar satmaktadırlar. Standartlaştırılmış ürünlerin satışı ve turistin talebinin ve beğenisinin sunulan turistik ürünlerle biçimlendirilmesi tur operatörüne çekim ülkesini değiştirebilme olanağı vermektedir. Bu bağlamda, uluslararası turizm pazarından pay almak amacındaki gelişen ülkeler tur operatörünün isteklerine uygun standartlaştırılmış turistik ürün ve satılan ürünle beğenisi biçimlendirilmiş yabancı turistin imaj ve beklentisine uygun olanaklar geliştirmek zorunda kalmaktadır (Ascher, 1985, s. 63). Tatilci turiste yönelik kapalı turizm bölgelerinin yaratılmasının nedenlerinden biri standartlaştırılmış, turistin beklentisine uygun ve tur operatörünün karını en yükseğe çıkarabilmesini sağlayacak ortamı yaratmaktır. Tatil köyü, kıyı oteli gibi içinde turistin her türlü beklentisinin, tatil ve yaşam gereksinmesinin karşılandığı kapalı turizm yörelerinin yaratılması aynı zamanda turistin tüm hareketlerini ve harcamalarını denetleyen ve tur operatörünün operasyonunun her evresini

denetleyerek, karını yükseltme amacını gerçekleştiren bir yöntemdir. Turistin dış dünya ile bağlantısı sadece birkaç çevre gezisiyle sınırlı olmaktadır. Zamanının hemen tümünü tatil köyünde geçiren yabancı turistin konaklama yatırımının bulunduğu bölge ile ilişkisi kısıtlı olmaktadır. Turistin her türlü tüketimi, dinlence faaliyetleri, yiyecek, içecek, alışveriş gibi harcamaları kapalı konaklama merkezinde tur operatörü tarafından denetlenir. Böylece aynı şirket grubuna bağlı tur operatörü ve konaklama işletmesi karını yükseltir.

2.1.1.2. Seyahat Acentaları

Dünya’da 1845 yılında Thomas Cook ile başlayan seyahat acentalığı faaliyetleri daha sonra Wagon-Lits/Cook olarak bütün dünyaya yayılmıştır. Bu işletme aynı zamanda Türkiye’ye seyahat acentalığını ilk getiren firma olarak kabul edilmektedir. Yabancı turistler ya da o zamanki deyişle seyyahlar Türkiye’ye daha çok arkeolojik araştırma, ticari ilişkiler ve ekonomik amaçlarla gelmekteydiler. Türkiye’de NATTA (Milli Türk Seyahat Acenteliği) isimli ilk seyahat acentası 18 Ekim 1925 tarihinde kurulmuş ve ülkede turizmin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. 1925-1940 yılları arasında Natta dışında Pasrapid, Tuta, Le Globa ve Bulex gibi seyahat acentaları da faaliyet göstermiştir (Yarcan, 1993, s. 3). Yasal açıdan 22 Nisan 1968 tarihinde 6086 sayılı kanunun 34. maddesine dayanılarak çıkarılan 6/9947 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ilk kez seyahat acentalarının faaliyetlerine bir düzenleme getirmiştir. Bu kararnameye göre seyahat acentalarının faaliyete geçebilmeleri için belge almaları gerekmektedir.

1972 yılında yürürlüğe giren 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu ile Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) kurulmuş ve faaliyete geçmiştir (İçöz, 1996, s. 24). TÜRSAB hem ülkesel düzeyde, hem de uluslararası düzeyde seyahat acentaları arasındaki ilişkileri, seyahat acentaları ile kamu kuruluşları arasındaki ilişkileri düzenlemekte ve yürütmekte, turizm politikasının oluşturulmasına katkıda bulunmakta ve Türkiye’yi dış ülkelerde seyahat acentaları adına temsil etmektedir. Tüm seyahat acentalarının Birliğe üye olması zorunluluğu TÜRSAB’a meslek odası özelliği kazandırmakta, güç vermekte ve seyahat sektöründe en örgütlü kurum olmasını sağlamaktadır (Yarcan, 1993, s. 53). TÜRSAB’ın belli başlı görevleri:

- ❖ Seyahat acentaları arasında haksız rekabeti önlemek,
- ❖ Sektör için çok önemli olan eğitim çalışmalarını yürütmek,

- ❖ Turizm Bakanlığı ile acentalar arasındaki ilişkilerde aracı olmak ve seyahat acentalarını Bakanlık nezdinde temsil etmek,
- ❖ Seyahat acentalarını yurtdışındaki organizasyonlarda temsil etmek,
- ❖ Sektördeki gelişmeler hakkında üyelerini bilgilendirmek,
- ❖ Seyahat acentalarına yeni pazarlar açılabilmesi ve mevcut pazarların geliştirilmesi için yurtiçinde ve yurtdışında pazar araştırmaları yapmak, yaptırmak şeklinde sıralanabilir.

Seyahat acentaları turizm endüstrisi içinde turistik talep ile arzın birbiri ile temasını kolaylaştırıcı bir fonksiyonu yerine getiren ve tamamen hizmet üreten işletmelerdir (Gökdeniz, 1990, s. 283). 1998'de Amerikan Seyahat Acentaları Birliği'nin tüketicilerin seyahat satın alımları ile ilgili raporuna göre, tatilcilerin %75'i otel tercihlerinde seyahat acentalarından etkilenmektedir (Ostrowski ve Sharp, 1998, s. 20). 1618 sayılı kanunun birinci maddesinde seyahat acentaları, kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor, eğlence imkanları sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlar olarak tanımlanmıştır (Gökdeniz, 1991, s. 29; İçöz, 1996, s. 42; Yarcan ve Peköz, 1997, s. 6). Türkiye'de seyahat hizmetlerini ayrı düzeylerde örgütleyen ve satan dört tür seyahat acentası, geçici A, A, B ve C grubu vardır (Tuncer, 1986, s. 60; Gökdeniz, 1990, s. 285-286; Su, 2003, s. 43). Bu acentalardan B ve C grubu yurtiçi turizmde çalışan işletmelerdir. A grubu seyahat acentaları ise, yurtdışına (outgoing) tur düzenleyebilen, yurtdışından gelen (incoming) grup ve münferit müşterilere yerel hizmetler veren, seyahat hizmetlerinin tümünü örgütleyen ve satan üretici ve aracı kuruluşlardır. A grubu seyahat acentaları ülkeye yılda tabanı belirli bir döviz tutarı kazandırmak zorundadır.

Seyahat acentaları yerel hizmet sunumunda yabancı tur operatörlerine bağımlıdırlar. Seyahat acentaları turizm sektöründe otel işletmelerinin pazarlama konusunda en büyük yardımcılarıdır. Seyahat acentaları özellikle havayolu şirketleri, kruvaziyer gemiler ve tur operatörleri için önem taşıyan araçlardır. Seyahat acentalarının müşterilerine verdiği başlıca hizmetler, rezervasyon, ulaştırma araçları biletçiliği, transfer faaliyetleri, organize turlar, araba-kiralama, seyahat formaliteleri, enformasyon, seyahat sigortası vb. şeklinde sıralanabilir. Dünya genelinde seyahat acentalarının komisyon oranı %15-20 arasında değişmektedir (Akat, 1990, s. 99). Seyahat acentaları yurtdışından Türkiye'ye turist gönderen tur operatörleriyle ilişkiyi kuran, yurtdışı pazarlamasını yapan, yerel hizmetleri sunan ve yerel hizmetler paketini hazırlayan işletmelerdir. Seyahat acentalarının gelirlerini oluşturan çalışma

alanları; içe yönelik turlar, uçak bileti satışı, dışa yönelik turlar, yatçılık, toplantı pazarı, kruvaziyer, tatil köyü işletmeciliği ve araba kiralama şeklinde sıralanabilir (Yarcan, 1994, s. 78; Gürkan, 2002, s. 23). Yerli turistlere paket halinde ucuz ve güvenceli tatil gezileri satan seyahat acentaları iç turizmi canlandırmakta ve turizm ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Seyahat acentaları maliyet açısından geziye çıkma ve tatil yapma olanağı bulamayacak potansiyel Türk turistlere sundukları hizmetlerle ekonomiyi canlandırmaktadırlar.

2.1.1.3. Konaklama İşletmeleri

Konaklama endüstrisi, turizm sektörünün temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Konaklama endüstrisi, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması için mal ve hizmet üreten ticari nitelikli işletme faaliyetleridir (Öztekin ve İlhan, 1994, s. 12). Bu faaliyetlerin amacı insanların sadece ekonomik ihtiyaçlarının değil aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarının da karşılanmasıdır.

Çekim ülkesindeki fiziki arzın en önemli bölümünü konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinin bütünleşmiş seyahat sistemleri içerisinde yer almasının temel nedenlerinden bir tanesi de konaklama yatırımı maliyetinin yüksekliği ile finansman gereksinimidir. Konaklama işletmesinin yüksek doluluk oranlarına ulaşması ve etkin biçimde pazarlanması yatırımın verimliliğini yükseltmektedir. Fakat gelişen ülkelerin otelcilik konusunda yeterli deneyimi olmaması nedeniyle otellerin toplu pazarlanması tek bir birim olarak pazarlanmasından daha kolay olmaktadır (Yarcan, 1994, s. 87). Bu nedenle tur operatörlerinin konaklama işletmeleri için önemi artmaktadır.

Türkiye'deki konaklama yatırımlarının hızla artması yabancı işletmelerin otellerle ve tatil köyleriyle ne tür bir işbirliğine gireceğini belirlemektedir. Konaklama işletmesinin bütünleşmiş seyahat sisteminde ne şekilde yer alacağı; yönetim sözleşmesi, franchise, kiralama, pazarlama ve rezervasyon sistemi gibi, yabancı konaklama işletmelerince belirlenmektedir. Bütünleşmiş seyahat sistemlerinde yer alan konaklama birimleri genellikle yönetim sözleşmeleriyle işletilmektedir (Mosha ve Lipton, 1990, s. 4). Sahipliği değişik işletmelere ait konaklama birimleri aynı ad altında bağımsız yönetim kuruluşları tarafından veya tur operatörü bağlantılı yönetim işletmeleri tarafından işletilebilmektedir. Sahipliği aynı firmaya ait konaklama tesisleri yatay bütünleşmiş ortak bir sistemle pazarlanabileceği gibi ayrı yatırımcı şirketlere bağlı konaklama birimleri de aynı marka ve isim altında da

pazarlanabilmektedir. Çekim ülkesinde konaklama yatırımı yapan işletmelerin yurtdışındaki konaklama zincirleriyle işbirliğinin en önemli nedenleri nitelikli konaklama hizmeti vermek, pazarlama, rezervasyon ve satış sistemine dahil olmak, böylece yüksek gelir kazanmak ve kar etmektir.

Türkiye’de son yıllardaki konaklama yatırımlarının birçoğunun sahibi inşaat firmalarıdır ve inşaat firmalarının otelcilik deneyimi olmamakla birlikte genellikle turizm endüstrisinin başka alanlarında da çalışma yapmamaktadırlar. İnşaat firmaları yatırım öncesinde konaklama kuruluşunun nasıl yönetileceğini, ne tür yöntemlerle pazarlanacağını yeterince araştırmadan yatırıma girişmektedirler. Araziden ve fiziki yatırımdan rant kazanmak, sermaye fonlarını enflasyondan korumak ve kamunun özendirme politikalarından yararlanmak için inşaat firmaları konaklama yatırımlarına yönelmişlerdir. Turizm endüstrisinin dışındaki sermaye tarafından yaratılan konaklama arzı, kent ve kıyı otelleri ile tatil köyleri, yabancı şirketlerin yönetimine verilmektedir (Dunning ve McQueen, 1982, s. 74). Çokuluslu konaklama işletmeleri genellikle fiziki yatırıma katılmamakla birlikte ancak gelişmiş veya görece gelişmiş bir ülkede fiziki yatırıma ortak olabilmektedir.

Tur operatörü bağlantılı konaklama işletmeciliği tatilci talebinin yoğun olduğu Avrupa’daki işletmelerin uyguladığı bir yönetim şeklidir. Tur operatörü bağlantılı konaklama işletmeleri kıyı oteli ve tatil köyü işletmeciliği yapmaktadırlar ve konaklama işletmeleri çoğunlukla ana işletme olan tatilci tur operatörüne bağlı olmaktadır. Çokuluslu konaklama işletmeleri ve uluslararası otelcilik zincirleri işgücünü merkezden planlamakta, rezervasyon sistemini kurmakta, standart yönetim ilkeleri belirlemekte, üretim ve hizmet girdilerini topluca satın almakta, bilgi ve deney birikimini konaklama zinciri içinde tutmaktadır (Dunning ve McQueen, 1981, s. 24). İşletmelerin gerçekleştirdikleri bu uygulamaların ölçek ekonomisine uygun olması konaklama zincirlerine düşük maliyet ve marjinal yatırımla insan kaynakları ve üretim girdileri kullanma olanağı vermektedir.

2.1.2. Türkiye’deki Ekonomik Değişim

Planlı döneme (1960 ve sonrası) geçildiğinde Türkiye, öteki Akdeniz ülkeleri gibi kitle turizm pazarında etkin olma kararı almış fakat uzun yıllar kitle turizminin etki alanına girememiş, İspanya, Yunanistan gibi Akdeniz ülkelerinin kazandığı döviz gelirlerine ulaşamamıştır (Yarcan, 1994, s. 1). Turizm planlaması yapan kamu planlamacıları kalkınma planlarında sürekli kitle turizmi kavramına yer vermiştir, ancak kitle turizminin ne olduğu ve

hangi araçlarla geliştirileceği kalkınma planlarında yer almamıştır. 1960-1980 döneminde Türkiye'nin turizm pazarı ve turizm endüstrisi yavaş bir gelişme göstermiştir. Bu dönemde turizm endüstrisi her kesimde küçük ölçekli işletmelerden oluşmuş, yabancı turist sayıları ve turizm gelirleri yüksek oranda artmamış ve iç turizm talebi aynı kalmıştır. Dönem boyunca seyahat işletmeleri sektörü küçük firmalardan oluşmuş, konaklama kapasitesi çok az artmış, yerli ve yabancı sermaye yatırımları birkaç otel ile sınırlı kalmış ve turizm endüstrisinde bütünleşme eğilimi ortaya çıkmamıştır.

Türkiye'nin dış turizm hareketleri 1980'li yıllara kadar kayda değer bir gelişme gösterememiştir. 1924 yılında Türkiye'ye gelen yabancı sayısı yalnızca 17.000 kişi iken, bu sayı 1957 yılında 157.000 kişiye ulaşmış ve ancak 1972 yılında bir milyonun üzerine çıkmıştır. Özellikle 1983 yılından sonra o dönem iktidarları tarafından uygulanan teşvikler sonucu Türkiye'ye gelen turist sayılarında ve turizm gelirlerinde önemli gelişmeler sağlanmıştır (Özdemir, 1992, s. 39; İçöz, 1996, s. 20). 1990'lı yıllara gelindiğinde ise, turizm endüstrisinin Türkiye ekonomisindeki yeri ve turizmden kazanılan döviz gelirlerinin ihracat ve gayrisafi milli hasıla içindeki payı önemli oranda artmıştır. Turizmin ekonomi içindeki yeri turizm gelirlerinin gayrisafi milli hasıla ve ihracat içindeki payı ile ölçülür. Ekonomik veriler turizmin Türkiye ekonomisini etkileyen bir endüstri olmaya başladığını göstermektedir.

Uzun yıllar kitle turizm pazarına giremeyen Türkiye'nin turizm endüstrisi 1980'li yıllarda bir yapı değişikliği içine girmiştir. Bu değişikliğin temel nedeni, bu yıllarda kitle turizmi için gerekli özel turizm altyapısının ve uygun turizm üstyapısının oluşturulmuş olmasıdır. Bu yapı değişikliği, turizm endüstrisinin çalışma biçim ve koşullarının uluslararası standartlara uyum göstermesi şeklinde olmuştur. Geleneksel küçük turizm işletmeleri yerlerini ekonomik ölçeği büyük, uzmanlaşmış, yurtdışı bağlantılı yerli ve yabancı işletme türlerine bırakmıştır. Endüstride yatırım ve yönetim ölçekleri büyümüş, turistik ürün ve turist türü değişmiştir, ülkenin turistik ürünleri alışlagelmiş kültür ağırlıklı ürünlerden, doğal kaynakları kullanan tatilci turistik ürünlere dönüşmüştür. Türkiye'nin yurtdışı turizm imajı dinlence ve tatil ülkesi olarak biçimlenmiştir. Kısaca, konaklama yatırımlarının artışı, seyahat acentalarının tur operatörlerine dönüşmesi, yerli ve yabancı sermayenin tur operasyonlarında işbirliği ve firma ortaklıkları kurması, yerli charter ve tarifeli havayollarının kuruluşu, ülke turistik ürün türünün tatilci ürünlere dönüşümü, ülke imajının tatil merkezi olarak biçimlenmesi, bölgesel düzeyde özel turizm altyapısının oluşturulması, yatırım ölçeklerinin büyümesi, yerli turizm endüstrisinde bütünleşmiş işletmelerin ortaya çıkması şeklinde özetlenebilecek gelişmeler, Türkiye turizm endüstrisinin köklü bir yapı değişikliği içinde olduğunu göstergeleridir.

Türkiye’de kitle turizmi öncelikle örnek bölge olarak seçilen Güney Antalya Bölgesinde geliştirilmeye başlanmıştır (Yarcan, 1994, s. 2). Kitle turizmine uygun özel turizm altyapısı ve olanakları Güney Antalya Bölgesinde yaratılmış, bölgenin turistik ürünü hızla tatilci ürünlere dönüşmüştür. Bu bölgede yapılan yatırımlar ülkenin ilk büyük turizm altyapısı projesi için yapılmıştır. 1968 yılında Antalya kıyı bölgesi turizm gelişme bölgesi olarak seçilmiş ve bölgenin master planı hazırlanmıştır. 1975 yılında, finansman kaynakları için Dünya Bankası’na ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Projesi’ne (UNDP) başvurulmuştur. Dünya Bankası, Güney Antalya Turizm Gelişim Projesi için Türkiye’ye 26 milyon dolar kredi tahsis etmiştir. Ancak projeye 1980 yılına kadar başlanamamıştır. 1980-1984 yıllarında proje gerçekleştirilmiş ve Antalya kıyı bandında özel turizm altyapısının büyük bölümü bitirilerek bölge yerli ve yabancı turizm yatırımcılarına açılmıştır. Yatırımlar süresince ve izleyen yıllarda yerli turizm endüstrisinde yapı değişikliği başlamış, Antalya bölgesine yönelik yabancı turizm talebi hızla artmıştır. Uygun uluslararası standartta konaklama olanaklarının eksikliği nedeniyle Türkiye’nin Akdeniz kıyılarına çok az yabancı ziyaretçi gelmekteydi. Bu nedenle projenin tam anlamıyla yeni bir kıyı tatil bölgesi yaratacağı ve bu tatil bölgesinin ilk kez Avrupa kitle turist talebine hitap edeceği düşünülmekteydi.

Türkiye’de turizm ile ilgili ilk adımların 1960’lı yıllarda atılmış olduğu bilinmektedir (Üner vd., 2006, s. 35). Ancak, ülke turizmini bugünkü düzeyine ulaştıran somut çabalar 1980’li yıllarla beraber başlamıştır. 1980 yılında dünya genelinde uluslararası turizm hareketleri içerisinde yer alan kişi sayısı 285 milyon ve turizm harcamaları toplamı ise 92 milyar \$ iken, Türkiye’yi ziyaret eden kişi sayısı sadece 1.2 milyon ve ülkenin dünya turizm pazarından almakta olduğu pay ise binde üç ile 327 milyon \$ idi. 1990 yılına gelindiğinde, 455 milyon kişinin katıldığı uluslararası turizm pazarının parasal büyüklüğü 255 milyar dolara ulaşmıştır. 1990 yılında, Türkiye’yi ziyaret edenlerin sayısı 4.8 milyon kişiye, elde edilen turizm geliri ise 3.2 milyar dolara ulaşmıştır. Buna göre, Türkiye 1980-1990 yılları arasında ziyaretçi sayısını 4 kat ve elde ettiği gelirleri ise yaklaşık on kat artırmak suretiyle uluslararası turizm pazarından aldığı payı binde üçlerden yüzde 1.25’lere çıkarmayı başarmıştır. Kaydedilen başarıları dikkate alarak 1980-1990 yılları arasındaki on yılı Türkiye turizminin hamle dönemi olarak adlandırmak mümkündür.

1980-1990 yılları arasındaki dönemde sağlanan başarıda en önemli faktörün yatırımcılara sağlanan teşvikler olduğu iddia edilebilir. Nitekim, belirtilen yıllarda sağlanan yatırım teşvikleri neticesinde, 1980 yılı itibariyle Türkiye’deki turizm belgeli tesis sayısı 1260’a ve

yatak kapasitesi ise 498 bine ulaşmıştır. 2005 yılına gelindiğinde ise, Türkiye turizmi ülkeye gelen yabancı ziyaretçi sayısı ve elde edilen turizm gelirleri açısından rekorlar kırmıştır. 2005 yılının ilk on aylık dönemi itibariyle (Ocak-Ekim 2005) Türkiye'yi ziyaret eden yabancı sayısı bir önceki yıla nazaran %21,4 oranında artarak 19.210.489 kişiye ulaşmıştır. 2006 yılı itibariyle ise Türkiye'yi ziyaret eden kişi sayısı 19.8 milyona ve elde edilen turizm gelirleri 12.5 milyar dolara ulaşmıştır (<http://www.ttyd.org.tr>, 24.10.2007). Diğer taraftan, uluslararası turizm pazarındaki büyümenin önümüzdeki yıllar içerisinde de büyümeye devam etmesi ve 2020 yılında Türkiye pazarının 1.56 milyar kişinin katıldığı bir büyüklüğe ulaşması beklenmektedir. Yine, 2020 yılında da Avrupa'nın en önemli turizm destinasyonu olma özelliğini sürdürmesi ve 717 milyon kişi tarafından ziyaret edilmesi öngörülmektedir (Üner vd., 2006, s. 36).

Türkiye turizm sektöründe artık dünya çapında bir oyuncu durumuna gelmiştir ve dünyada turizm gelirleri en yüksek ülkeler içinde 2006 yılı itibariyle GSMH içinde turizm gelirlerinin payı % 4.2 oranında gerçekleşirken, turizmin ihracat içindeki payı % 19.8 civarında olmuştur. Türkiye turizm gelirleri açısından da 16.9 milyar \$ ile dokuzuncu sıradadır ve turizm gelirleri açısından dünyadaki payı % 2.3 olarak belirlenmiştir (<http://www.ttyd.org.tr/istatistikler.html>, 2007).

Dünya turizm hareketleri içinde Türkiye'nin yerine istatistiksel rakamlar ile bakıldığında şu sonuçlara ulaşılmaktadır (<http://www.planlama.org/>, 10.10.2007): Dünya Turizm Örgütü'nün verilerine göre, 2005 yılında turizm gelirleri 18.2 milyar doları bulan Türkiye'nin dünya turizm piyasasındaki payı yüzde 2.7 civarındadır. 2005 yılında turizm gelirleri açısından birinci sırada yaklaşık 82 milyar dolarlık gelir ile Amerika Birleşik Devletleri yer almakta iken, 48 milyar dolarla İspanya ikinci sırada yer almaktadır. 2006 yılı Türkiye turizmi açısından 2005 yılı kadar parlak olmamıştır. 2005 yılı performansına bakılarak, turizm gelirlerini en fazla artıran ülkelere birinin Çin'den sonra Türkiye olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. En fazla turist çeken ülke sıralamasında Fransa birinci sırada yer alırken, Türkiye dünyada 20.3 milyon turistle 9. sırada yer almaktadır. En fazla gelir elde etmesine rağmen A.B.D. ziyaret eden turist sayısında 50 milyon kişiyle üçüncü sırada yer almaktadır. A.B.D. turist başına yapılan harcama sıralamasında 1.650 dolarla birinci sıradadır. Türkiye'ye gelen turistler ise, kişi başına İspanya'ya, Fransa'ya, Çin'e ve Avusturya'ya giden turistlerden daha fazla harcama yapmaktadırlar. Amerika'ya giden turistler içinde kişi başına en fazla harcama yapanlar 4.000 dolarla Çinli ve Hindistanlı, 3.850 dolarla Avustralyalı, 3.600 dolarla Güney Koreli, 3.300 dolarla Venezüellalı, 3.250 dolarla Japon ve Brezilyalı, 3.000 dolarla

İtalyan turistlerdir. Dünyada uluslararası turizmden en fazla gelir elde eden ülke olmasına rağmen, A.B.D. ekonomisi için uluslararası turizm göreceli olarak o denli önemli değildir; uluslararası turizmden 82 milyar dolara yakın gelir elde ederken, iç turizmden elde edilen gelir 600 milyar dolara yakındır. Yalnızca Kaliforniya eyaletinin iç turizmden elde ettiği gelir 70 milyar dolar civarındadır.

Milli gelir ve ihracat içinde büyük bir paya sahip turizm endüstrisi, ülke ekonomisine istihdam yaratma olanağı bakımından da büyük katkı yaratmaktadır (Önal vd., 2006, s. 25). OECD verilerine göre, Türkiye’de turizm endüstrisinde (otel ve restoranlarda, seyahat acentalarında, ulusal turizm yönetiminde ve turizm endüstrisinin diğer sektörlerinde) istihdam edilen işgücü sayısının 1980’de 80 bin, 1988’de 140 bin, 1995’te 200 bin civarında olduğu belirtilmektedir (Tosun, 1999, s. 227; Tosun vd., 2002, s. 142). DİE’nin verilerine göre ise, 1992’de 700 bin civarında olan işgücü istihdamı, 1997’de 1 milyonun üzerine çıkmıştır. TÜRSAB’ın AR-GE bölümünün tahminlerine göre 2003 yılı sonu itibariyle bu sektörde doğrudan istihdam 1 milyon 200 bini aşmış ve bu sektörün dolaylı olarak yarattığı toplam istihdam ise 3 milyonu geçmiştir. Turizm sektörünün toplam istihdam içerisindeki payı da önemli boyutlara ulaşmış ve 2000 yılında %4.8 olan payı, 2001 yılı itibariyle %5.1’e çıkmıştır (Kar vd., 2004, s. 5). Bu artışta ekonomik kriz sonucu toplam istihdamdaki %5.7 oranındaki daralmaya karşılık, turizm sektörünün %1 daralma göstermesinin de katkısı olmuştur.

Dünya Turizm Örgütü’ne göre, 2023 yılında uluslararası turizm gelirlerinin, 2 trilyon ABD dolarına ulaşacağı tahmin edilmektedir. Turizmin geliştiği ülkelerde, GSMH’nın belirleyici alt sektörlerinden birisi konumuna gelmiş olan turizm sektörüne ilişkin yeni eğilimler incelendiğinde, tatilcilerin tercihlerinin, deniz-kum-güneş üçlüsünden (3S= Sea-Sand-Sun), eğlence, eğitim, çevre (3E) üçlüsüne kaydığı gözlenmektedir. Bu durum, ülkelerin, turizm faaliyetlerini sezonluk olmaktan çıkarıp tüm yıla yayma zorunluluklarını da beraberinde getirmektedir (Çakılcıoğlu, <http://www.planlama.org/>, 10.10.2007). Dünyada turizmin gelişmeye başladığı yıllardan beri turizm gelirleri ile ilgili tartışılan bir konu, ülkemize yönelik talep içinde de %56’lık oranla en büyük paya sahip deniz, kum ve güneşe bağlı kitle turizmi pazarında gelenlerin büyük bir çoğunluğunun harcama düzeylerinin düşük olmasıdır (Yürük, 2002). DİE’nin verilerine göre, ülkemize gelen turistlerin %72.25’i gelir düzeyi 250-750 \$ arasında oluşan düşük gelirli, %14.52’si gelir düzeyi 751-1250 \$ arasında oluşan orta gelirli ve %13.23’ü gelir düzeyi 1251 \$’ın üzerindeki yüksek gelirli turistlerden oluşmaktadır (Devlet İstatistik Enstitüsü, 2004).

1990'lerden sonra turizm Türkiye ekonomisi açısından daha fazla gelir getiren bir endüstri haline gelmiştir. Söz konusu yıllarda özellikle İngiliz tur operatörlerinin etkisiyle ülkemizin bozulmamış sahilleri ile ucuz bir tatil yönelim merkezi olarak tanıtılması (Cooper ve Özdil, 1992), ve yine son yıllarda paket turların değişik bir türü olan herşey dahil turların gündeme gelmesi Türkiye'ye gelen turistlerin sayısını hızla arttırırken ekonomik açıdan da birtakım değişimleri beraberinde getirmiştir. Ülkemizi ziyaret eden turistlerin %60'ı paket turlarla gelmeyi tercih etmektedir (TÜRSAB, 2004). 2006 yılı verilerine göre, ülkemizi ziyaret eden turistlerin milliyetleri açısından dağılımına baktığımızda, %19'luk payı ile Alman turistler (3.762.475 kişi) ilk sırayı almakta ve bunu sırasıyla %9.3'lük ve %8.5'lük paylar ile Rus (1.853.442 kişi) ve İngiliz (1.678.845 kişi) turistler takip etmektedir. Yine 2006 yılı verilerine göre, Türkiye'ye gelen turistlerin %30.3'ü Antalya yöresini tercih etmektedir (<http://www.ttyd.org.tr/istatistikler.html>, 2007).

Herşey dahil sisteminin Türk turizmine ve Türk ekonomisine bir katkı sağlayıp sağlamadığı turizm uzmanları tarafından hala tartışılmaktadır. Bazı turizm uzmanlarına göre sistemin avantajı, turizm sektörü dışındaki pek çok sektöre de gelir sağlamasıdır. Çünkü bu sistem sayesinde konaklama işletmelerinin satın alımları oldukça artmakta ve işletmelerle ilişkide olan diğer sektörler de bundan faydalanmaktadır (Turizm Dünyası, 2001). Akdeniz Turistik Otelciler Birliği Başkanı (AKTOB) Ahmet Barut'a göre, herşey dahil sistemine artan talep sonucunda ülkemizde konaklama işletmeleri sayısı artmıştır. Bu sistem ekonomik olma özelliğiyle turist sayısında artışlara neden olmuş ve özellikle 1999 krizini hızlı atlatabilmemizin nedenlerinden birisi olmuştur. Ahmet Barut Antalya'daki tesislerin %50'sinin herşey dahil sistemine geçtiğini belirterek, sistemin iyi uygulanması durumunda fiyatlarda, gelirlere ve kalitede herhangi bir olumsuzluğun yaşanmayacağını işaret etmektedir (www.turizm gazetesi.com, 2004). Herşey dahil sisteminin sektör, işletme ve turist açısından olduğu kadar ülke ekonomisi açısından da olumlu sonuçlar doğurmadığı yönünde görüşler mevcuttur (Turizm Dünyası, 2001). Sistemin bir standarda bağlanması ve gelen turistlerin kişi başına yaptıkları döviz harcamalarında dünya standartlarının yakalanması, üzerinde sıklıkla tartışılan konular olmuştur. Zira gelen turistler konaklama işletmelerinden dışarı çıkmadığı için ülke ekonomisine çok fazla bir girdi sağlanmış olmamaktadır.

2.1.3. Türkiye'deki Politik Değişim

Türkiye'de turizmin gelişmesinde devlet, özel turizm altyapısını oluşturmak, yatırımları özendirme, her düzeyde turizm eğitimini planlamak ve vermek görevlerini üstlenmiştir. Üst

yapı yatırımları ise, yasal çerçeve ve düzenlemelerle özel sektöre bırakılmıştır. Türkiye’de turizm sektörünün gelişimi “1923-1963”, “1963-1982”, “1982-2003” ve “2003 ve sonrası” olarak dört ana dönemde incelenebilir. 1963 yılına kadar olan ilk dönem Türkiye’de planlı dönem öncesi turizm politikaları olarak nitelendirilebilir. Türkiye turizminin kamusal örgütlenmesinin bir bakanlık çatısı altında toplanması amacıyla 1963 yılında “Turizm ve Tanıtma Bakanlığı”nın kurulması ile birlikte planlı döneme geçilmiştir.

2.1.3.1. Türkiye’de Planlı Dönem Öncesi Turizm Politikaları

Türkiye’de turizm politikalarının ve turizmin dayanağı, Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluklarına kadar gitmektedir. Bu İmparatorluklar döneminde ticaret amacıyla kullanılan yollar, kervansaraylar, hanlar bugünkü anlamda olmasa da turizm konusunda önemli faaliyetler olarak düşünülmesi gerekmektedir. Cumhuriyet döneminde, turizmin ekonomi içerisindeki önemi kuruluş yıllarından itibaren anlaşılmaya başlanmış ve 1923 yılında İstanbul’da Türkiye Seyyahin Cemiyeti kurulmuştur. Bu cemiyetle birlikte turizm faaliyeti başlamış ve hızlanmıştır (İçöz, 1996, s. 18). Bu kuruluş, Birinci Dünya Savaşı sonunda İstanbul’a gelen turistlerin yolcu ve yük taşımacılığı tarifeleri ve rehberlik faaliyetleri gibi hizmetlerini gerçekleştirmiştir.

Türkiye’de turizm işlerine ilk resmi ilgi 1934 yılında başlamıştır. 1934 yılında İktisat Bakanlığı Teşkilat ve Vazifeleri hakkında çıkarılan 2450 sayılı kanun ile turizm kamu hizmetleri arasında sayılmıştır. Bu kamu hizmeti 1937 yılına kadar Dış Ticaret Dairesi – Türk Ofis’e verilmişti, ancak 1939 yılında Turizm Müdürlüğü adını alan bu teşkilat Ticaret Bakanlığına bağlanmıştır. Bu teşkilatın görevi, turizmi geliştirmek ve teşvik etmek şeklinde özetlenebilmektedir. İktisat ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde turizm adıyla anılan bu kuruluş, 1940 yılında 3837 sayılı kanunla Başbakanlığa bağlanan Matbuat Umum Müdürlüğü’nün görevleri arasında sayılmıştır. Daha sonra 16 Temmuz 1943 günü yürürlüğe giren 4475 sayılı Basın ve Yayın Umum Müdürlüğü Kanunu’nda Turizm Dairesinin görevleri belirlenmiştir. Bu görevler arasında iç ve dış turizmin gelişmesi ve yayılması için gereken araştırmaları yapmak, turizm hareketleriyle ilgili yayınları hazırlamak gibi genel maddeler bulunmaktaydı. 4475 sayılı kanunla Basın ve Yayın Umum Müdürlüğü örgütü kurulduğu zaman İkinci Dünya Savaşı nedeniyle Turizm Dairesi kurulamamış, kadrosu başka dairelere verilmişti. İkinci Dünya Savaşı sonunda siyasal, sosyal ve ekonomik bunalımlar içinde bulunan Avrupa ülkelerinin süratle kalkınması için çareler aranmaktaydı. Bir çözüm olarak, Amerika Birleşik Devletleri Marshall planı ile Avrupa ülkelerine kredi ve bağış yolu ile yardım yapılmasını

kararlaştırmıştı. Bu yardım kapsamında bütün sanayi dalları gibi turizm endüstrisine de yer verilmesi Türkiye’de de resmi makamlarda turizme ilginin artmasına neden olmuştur.

1949 yılında Birinci Turizm Danışma Kurulu toplantısında, Turizm Müesseseleri Teşvik Kanunu kurul tarafından kabul edilmiştir. Daha sonra T.B.M.M. tarafından da kabul edilip, yürürlüğe giren bu kanunun, 1953 yılında değiştirilmesi nedeniyle turizm konusunda fazla etkin olamamıştır. Ayrıca yine 1953 yılında, 6086 sayılı Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu çıkarılarak yürürlüğe girmiştir. 1954 yılında da 6224 sayılı Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunu çıkarılarak yabancı sermayenin Türkiye’ye girmesi ve yatırım yapması teşvik edilmiştir. 1957 yılında Basın-Yayın ve Turizm Bakanlığı kurularak aynı yıl yapılan seçimlerden sonra bakanlık listesinde yerini almıştır. 1960 yılında ise, 7470 sayılı kanunla Turizm Bankası adı altında bir devlet bankası kurularak turizm sektörü yatırım finansmanı ve diğer krediler yönünden desteklenmek istenmiştir. 1963 yılına gelindiğinde ise, Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kurularak, turizm faaliyetlerine bir disiplin ve şekil getirilmiş ve turizm faaliyetleri daha bilinçli yapılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 1997, s. 80).

Türkiye’de planlı dönem öncesi turizm politikalarını, 1950 yılına kadar değerlendirdiğimizde etkili bir turizm faaliyeti görülmemektedir. Dışa kapalı bir ekonomik sisteme sahip olunması bunun en önemli nedeni olarak gösterilebilir. Ayrıca turizmin gelişebilmesi için önemli olan altyapı yatırımlarının son derece elverişsiz ve yetersiz olması da turizm faaliyetlerini olumsuz etkileyen bir unsur olarak görülebilir. Özellikle kara ve hava ulaştırması o dönemlerde hem nicelik olarak hem de kalite yönünden yetersiz kalmakta idi. Yine ülkenin üstyapı yatırımlarını düşündüğümüzde turizm olgusunun gerçekleşmesi için en önemli unsurlardan biri olan konaklama işletmelerinin yetersiz ve kalitesiz olduğu dikkatleri çekmektedir. Türkiye’de 1950’lerden sonra turizm olgusunun daha iyi anlaşılması sayesinde yeni kanunlar çıkarılarak, turizme yeni yatırımlar yapılarak turizm sektörü geliştirilmeye başlanmıştır.

Türkiye yabancı sermaye yatırımları konusunda Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana, değişik dönemlerde farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Bunun nedeni ülkemizin geçirdiği ekonomik, sosyal ve siyasi krizlerdir. Özellikle 1923-1950 yılları arasında kapalı ekonomi politikası ile birlikte yabancı sermayeye güvensizlik hakim olmuştur. Ancak 1954 yılında Türkiye o dönemin en liberal yabancı sermaye ereve kararını uygulamaya koymuştur. Bu uygulama II. Dünya savaşından sonra Avrupa’nın imarı ve gelişen ülkelere verilen kredilerin hız kazandığı bir döneme rastlaması bakımından isabetli olmuştur (Yıldırım, 1997, s. 100).

1954 yılında çıkarılan 6224 sayılı yasa ile daha önceki yasanın iktisadi faaliyet kolları üzerine koyduğu sınırlandırmalar kaldırılmış ve yabancı sermayenin yerli özel girişimcilere açık tutulan tüm sahalarda çalışabileceği ilkesi benimsenmiştir. Yabancı sermayenin Türkiye ekonomisi ve turizmi yönünden en önemli yanı, sermaye konusundaki yetersizliğin, büyük yabancı firmaların devreye girmesiyle ortadan kaldırılmasıdır. Yabancı sermayenin ülke ekonomisine etkisi sadece yatırımların finansmanı ile sınırlı kalmayıp, teknoloji transferi, araştırma geliştirme, istihdam imkanı yaratılması gibi katkılar sağlamaktadır (Tutar, 1991, s. 51). Ancak yabancı sermayenin en önemli zararı ülkede tekel kurarak yerli sanayi ve turizm sektörünü ezebileceği konusudur. Bu durumu engellemek için 6224 sayılı yasada yabancı sermayenin tekel kurması yasaklanmıştır.

2.1.3.2. Türkiye’de Planlı Dönemde Turizm Politikaları

Turizm Bakanlığı’nın 1963 yılında kurulmasıyla birlikte turizm faaliyetleri daha istikrarlı ve düzenli yapılabilsin diye 5’er yıllık plan kapsamı içine alınmıştır (Yarcan, 1996, s. 55). Kalkınma Planları’na turizm açısından bakıldığında, her yıl için belirlenen hedeflere ulaşamadığı, birbirini takip eden planların amaç ve hedefler bakımından bütünlük sağlamadığı görülmektedir. 1960’lı ve 1970’li yıllarda Türkiye kitle turizmini politika olarak DPT Beş Yıllık Kalkınma Planlarında ve Yıllık Planlarda benimsemiş ise de, 1980’li yıllara kadar kitle turizmine yönelik fiziki yatırımlar gerçekleştirilememiştir. 1980 öncesindeki turizm politikaları Türkiye için başarısız olarak nitelendirilmektedir.

1963 yılında yapılan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile birlikte, turizm sektörü beş yıllık kalkınma planlarında dikkate alınmaya, sektörle ilgili çeşitli hedef ve tedbirlerin yürürlüğe konulmaya başlandığı görülmektedir. Bu dönem içinde yer alan kalkınma planlarındaki tedbirlerin temel özellikleri arasında, ülkenin liberal ekonomik tercihlerine paralel olarak “özel sektörün teşvik edilmesi”, alt ve üst yapının ise kamu tarafından geliştirilmesi bulunmaktadır. Söz konusu dönemde seyahat acenteleri kanunu’nu yürürlüğe girmesi, turizm istatistiklerinin derlenmesi ile günümüzün önemli turizm merkezleri arasında yer alan Güney Antalya Turizm Gelişim Bölgesi’ndeki yerleşimlerin planlanması kaydedilen başlıca önemli gelişmelerdir.

1982-2003 yıllarını kapsayan dönemde ise, ülkemizde turizm sektörünün en önemli gelişmeyi gösterdiği yıllardır. Bu dönemde turizm işletmelerinin sayısında önemli gelişmeler yaşanmış, yatak sayısı 65.934’ten 420.697’ye ulaşmış, ülkeye gelen turist sayısı da 1,2

milyondan 14 milyona çıkmıştır. Aynı şekilde turizm sektörünün diğer alt sektörlerinde de kayda değer gelişmeler yaşanmıştır. Bu dönemde Türkiye'nin özellikle Batı Avrupa ülkelerinde “moda ülke” statüsü kazandığı, ülkemizde ise turizmin önemli bir istihdam alanı haline geldiği görülmektedir. Kısacası bu dönem Türkiye turizmi için bir atılım dönemi olmuştur.

Turizm yatırımları, altyapı ve üstyapı yatırımlarıyla yardımcı hizmet yatırımları yanında, turizm ürünlerinin pazarlanmasına ve iyileştirilmesine ait yatırımları da içine almaktadır. Turizm endüstrisinde yatırım kavramı ile öncelikle altyapı, konaklama ve yan hizmet tesislerinin kurulması veya gerçekleştirilmesi ifade edilmektedir. Ancak mevcut altyapının ve turizm tesislerinin genişletilmesi, iyileştirilmesi ve yenilenmesi amacıyla yapılan yatırım harcamaları ve mevcut turizm ürünlerinin geliştirilmesi, üretim ve satışının kolaylaştırılması amacıyla yapılan harcamalar da turizm yatırımı kapsamına girmektedir (Barutçugil, 1986, s. 131). 1980 sonrası kapalı politik ortamda ülkenin turizm tanıtımının tur operatörleri tarafından yapılması, turizmin Türkiye için yeni bir imaj oluşturması, ülkenin sunduğu turizm olanaklarının görece düşük fiyatları, turizmde güçlü olan sendikaların kapalı ve grevlerin yasal olması gibi koşullar aynı yönetim döneminin turizm politikalarının uygulanmasına yardımcı olan etkenlerdir. Avrupa ülkelerindeki tatilci tur operatörleri Türkiye'yi bir kültür ve tarih ülkesi olarak değil tatil ülkesi olarak pazarlamaya başlamışlardır (Yarcan, 1996, s. 55-56). Bu sebeple Türkiye'nin son yıllarda Avrupa pazarında sattığı paket turlar dinlenince turistlerine yönelik olmaktadır.

2003 ile 2006 yılları arasını kapsayan dönemde Türkiye turizmi, hem işletme anlayışı, hem çevresel konulara gösterilen hassasiyet hem de yatırımların yönlendirilmesi açısından yeni bir yapılanmaya yönelmiştir. Sektörle etkileşim halinde bulunan Kültür Bakanlığı ile Turizm Bakanlığının birleşmesi, Turizmi Teşvik Kanununun gözden geçirilmesi bu yeniden yapılanmanın önemli unsurları arasındadır. Ayrıca turizm sektörünün ulaştığı ekonomik, sosyal, hukuki ve mali boyutlar ile sektöre sağlanan yoğun teşviklerin, planlama ve altyapı yatırımlarının yönetilmesinde daha etkin ve uzmanlaşmış bir örgütlenme ihtiyacı Bakanlığın yeniden organizasyonunda dikkate alınmıştır (Türkiye Turizm Stratejisi, 2006, s. 13). Bu dönemin bir başka özelliği de, “her şeyi devletten bekleme” döneminin turizm sektöründe yok olmaya başlamasıdır. Turizmcilerin başta altyapı olmak üzere tanıtma konusunda da yapıcı ve yönlendirici yoğun etkinliklere katılımları bu olgunun güçlü birer kanıtıdır.

Bu dönemde Türkiye turizmi Batı Avrupa dışında başka pazarlarda da yer edinmeye başlamıştır. Bunların başında, Rusya Federasyonu, Doğu Avrupa ve İran gelmektedir. Bu çerçevede, turizm yatırımlarının teşvik edilmesi amacıyla tek elden planlama, projelendirme, işletim modellerini üretme şeklinde tanımlanabilecek yeni bir planlama anlayışıyla, parsel ölçeğinden alan ve bölge ölçeğine yönelen planlama çalışmaları başlamıştır. Bu çalışmaların ana ilkesi çalışma alanlarındaki doğal, kültürel, tarihi ve sosyo-ekonomik kaynakların koruma kullanma dengesi gözetilerek turizme kazandırılmasıdır. Ayrıca, bu alanlarda kamu arazisi tahsisleri yapılması aşamasından örgütlenme, finansman ve altyapı çözümleriyle yeni turizm yerleşmeleri (Turizm Kentleri) oluşturulmasına yönelik entegre projelerin teşvik edilmesi gündeme getirilmiştir. Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerine dayanılarak geliştirilen Turizm Kentleri projesi dünyadaki yeni eğilimler ve talepler doğrultusunda bugüne kadar izlenen strateji ve politikalarla yeni hedeflere ulaşmayı sağlayacak dinamik ve stratejik bir planlama ortaya koymayı hedeflemektedir.

Turizm politikaları genellikle içe yönelik uluslararası turizmi geliştirmek için uygulanmaktadır. Gelişen ülkelerde turizm politikaları ancak devletin katılımcı etkin müdahalesiyle uygulanabilmektedir (Jenkins, 1982, s. 93). Turizmin gelişme sürecinde Türkiye’de olduğu gibi belli bir pazara, kitle turizmine girmek ancak kamunun bu konuda yol göstericiliği ve katılımı ile gerçekleşebilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki turizm, yabancı ülkelerin talebine bağlıdır ve kendiliğinden gelişmemektedir (Lök, 1995). Türkiye’de turizm politikası 1960’lı yıllarda planlı döneme geçildiğinden beri sürdürülmekte ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) programlarında Türkiye’nin kitle turizmine geçeceği belirtilmektedir.

Planlı kalkınma dönemi boyunca toplam yatırımlar içinde turizm yatırımlarının payı ortalama %2-3 civarında gerçekleşmiştir. Yerli ve yabancı yatırımcılara arazi tahsis edilmesi ve ucuz kredi verilmesi turizm yatırımlarının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Yeni yapılan kitle turizmine uygun konaklama yatırımlarının hemen hepsi Güney Akdeniz kıyılarında gerçekleştirilmiştir. Türkiye’nin kıyıları ve büyük kentlerdeki bazı bölgeleri turizm yatırım bölgesi ilan edilerek, bu bölgelerde çok büyük konaklama yatırımlarının yapılmasına olanak tanınmıştır.

2.2. HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ VE YAYGINLAŞMASI SÜRECİNDE KURUMSAL BAĞLAM

Bu bölümde, HDS'nin benimsenmesi yönünde baskı yaratan kurumsal bağlamın nitelikleri irdelenmektedir. Bu bağlamda, kurumsal girişimciler olarak ortaya çıkan aktörlerin (devlet düzenlemeleri, tur operatörleri, turizmle ilgili dernek ve birlikler, çevredeki diğer örgütler gibi) HDS'ni yayma mekanizmalarına ve söylemlerine odaklanılmaktadır. Bağlamsal değişimlerin ötesinde, kurumsal değişimi anlamada bu bağlamın aktörler tarafından nasıl yorumlandığı önem kazanmaktadır. Farklı düzeylerdeki aktörler bağlamı farklı biçimlerde yorumlayabilirler. Ancak, eylem olanakları görece geniş ve güçlü olan bazı toplumsal gruplar, ulusal düzeyde kurumsal girişimciler olarak ortaya çıkıp, kendi bilişsel eğilimleri ve çıkarları doğrultusunda bağlamı yorumlayarak, yeni yönetme modelleri sunarak ve meşrulaştırarak, diğer aktörlerin (örgütlerin) bu modelleri benimsemesi ve kurumsal değişimin böylelikle gerçekleşmesi yönünde çaba gösterebilirler. Dolayısıyla bu bağlamda ortaya çıkan aktörlerin toplumsal konumları, bilişsel eğilimleri ve söylemleri kurumsal değişimin anlaşılmasında oldukça önemlidir.

Bu bölümde konaklama işletmelerinde herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinde etkili olan çevresel baskıların neler olduğundan bahsedilmektedir.

2.2.1. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Sürecinde Zorlayıcı Baskılar

İşletmeler faaliyetlerini belirli bir şekilde yapmaları konusunda kurumsal çevrelerinden baskı görürler. Bu baskılar işletmeye devletten, düzenleyici araçlardan ya da özellikle işletmenin bağımlı olduğu çevredeki başka organizasyonlar tarafından uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılardır (Daft, 2001, s. 184). Bazı sektörler kurumsal çevrelerinden daha çok etkilenirler. Bu baskıları yaratan en etkili güç devlettir. Devlet otoritesini daha çok kanun değişimlerinde, şirketlerin birleşmelerinde veya mevcut bölümleri yeniden düzenlerken kullanmaktadır. Turizm endüstrisinde devletin kitle turizmini arttırmaya yönelik olarak çıkarttığı ve uyguladığı beş yıllık kalkınma planları zorlayıcı baskılara örnek olarak verilebilir. Pfeffer ve Salancik (1978) politik kararların örgütlerin tümünü etkilediğini ileri sürmektedirler. DiMaggio ve Powell (1983) bu durumu, örgütlerin baskıya uyumu olarak nitelendirmektedir. Örgüt diğer bireylerden, örgütten veya devletten gelen cezaları ve ödülleri hesaplamakta ve kendi kişisel çıkarları doğrultusunda davranmaktadır (North, 1990, s. 54).

Otorite yolu ile örgütsel yapının dayatılması, örgütler tarafından az bir direnç ile karşılanmakta ve hızla uygulamaya geçilmektedir.

Örgüt üzerindeki etkili baskılar yeni örgütsel biçimlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu tip baskılar ile ilgili kurumsal tartışmalar, kaynak bağımlılığı kuramından ileri gelmektedir. Bu görüşe göre, önemli ve kıt kaynakları kontrol eden birimler kendilerine bağımlı olan örgütlerin kendi tercih ettikleri örgüt yapısını kullanmasını istemektedirler (Palmer vd., 1993, s. 115). Konaklama işletmelerinin HDS'ni uygulamaya başlamasında tur operatörlerine olan bağımlılıklarının önemli etkisi buna örnek olarak verilebilir. Konaklama işletmeleri tur operatörlerine olan bağımlılıklarından dolayı onların isteklerine uymak durumunda kalmakta ve pazarlama yöntemlerini seçerken büyük ölçüde tur operatörlerinden etkilenmektedirler. Turizm endüstrisinde kayda değer bir güce sahip tur operatörleri konaklama işletmelerinin yapısını ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedirler.

Herşey dahil sisteminin yayılım süreci bağlamında incelendiği zaman devletin getirdiği birtakım düzenlemeler ve tur operatörlerine olan bağımlılık biçimsel zorlayıcı baskı olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın sorunsalı bağlamında biçimsel olmayan zorlayıcı baskılar olarak ise, pazar koşulları, bekleyişler, iş yapma usulleri ve fiziksel yapı unsurları karşımıza çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinin herşey dahil sistemine geçişlerinde etkili olan zorlayıcı baskılar üçüncü bölümde nitel araştırma sorularına ilişkin bulgular kısmında detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

2.2.2. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Sürecinde Taklitçi Baskılar

Yeni kurumsal kuramcılara göre taklitçi eşbiçimlilik, örgütlerin çevrelerindeki başka örgütlere benzemek için zaman içinde değişmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsal çevreye uyum her zaman baskıdan, otoriteden kaynaklanmaz. Örgütün teknolojisi eski, amaçlar karmaşık ise ve çevre belirsizlik taşıyor ise örgütler başka organizasyonları kendilerine model olarak alabilirler. Çevrenin belirsizliği taklit davranışını gerçekleştirmek için itici güç unsuru olarak kabul edilmektedir. Turizm endüstrisi yapısı gereği çevresel belirsizliğin yoğun bir şekilde yaşandığı, işletmelerin küçük dahi olsa uluslararası ya da ulusal çalkantılardan en fazla etkilendikleri sektörlerden biridir. Böyle bir durumda örgütlerin başarılı diğer örgütleri taklit etme eğilimi kaçınılmaz olmaktadır. Örgüt karmaşık nedenlere dayanan bir problemle karşılaştığı zaman örnek alma davranışını benimsemektedir. Örnek

alma planlanmamış bir harekettir ve örnek alınan örgütün, taklit edildiğinden haberi olmayabilir. Yenilik örgütsel örnek alma davranışı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Amerikan işletmeleri Japon işletmelerini kendi firmalarına verimlilik ve personel problemleri ile ilgili konularda uyarlamışlardır. Toplam kalite yönetiminin Amerikan firmalarındaki hızlı gelişimi Japon ve Avrupalı başarısının taklit edilmesine bağlı görülmektedir. A.B.D.'de devlet birimlerindeki yönetim reformu da bir taklitçi eşbiçimlilik örneği olarak kabul edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991, s. 69). Örgütlerin taklit etme davranışını meşruluk kazanmak ve başarılı olmak için gösterdikleri ileri sürülmektedir.

Yapılan araştırmalara göre örgütler başka örgütleri kendilerine model olarak alırken, büyüklük açısından benzerliği ve başarılı örgütleri kıstas olarak belirlemektedirler. Örgütler çevrelerinde yapı, strateji ve kaynak açısından kendilerine benzer örgütleri taklit etmekte ve bu örgütler aynı çevresel kaynaklardan ve baskılardan etkilenmektedirler. İkinci olarak, örgütler prestiji olan ve başarılı olarak algılanan örgütleri taklit ederler. Taklit etme davranışı dışsal prestijin sağlanmasında kullanılan bir araç olarak görülmektedir (Haveman, 1993, s. 598).

Taklit ederek kurumsal çevreye uyum gösterme davranışı yapısal uyum olarak da isimlendirilebilmektedir. Bazen çevresel baskılar örgütlerden özel yapılara sahip olmasını isteyebilir ve örgütler meşruiyet sağlayabilmek için özel yapısal elemanları (örgüt şeması, departmanlar, roller) uyarlamaktadırlar. DiMaggio ve Powell (1983) örgütlerin belirsizlikle karşılaştıkları zaman bilinçli olarak başarılı bir örgütsel biçimi kendilerine model olarak aldıklarını savunmaktadırlar (DiMaggio ve Powell, 1991, s. 70). Bazen örgütler başka organizasyonlardan yeni biçimleri getirebilecek elemanları da örgüte çekebilmekte ya da danışman firmalardan yardım isteyebilmektedirler. Herşey dahil sistemini başarılı bir şekilde uygulayan konaklama işletmelerinden yapılan yönetici transferleri, işletmelerin örgüt şemaları ve iş yapış şekillerinin öğrenilerek taklit edilmesi bunlara örnek olarak verilebilir. Konaklama işletmelerinin herşey dahil sistemine geçmesinde etkili olan taklitçi baskılar ile ilgili detaylı açıklamalara üçüncü bölümde yer verilmiştir.

2.2.3. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Sürecinde Kural Koyucu Baskılar

Örgütün çevreye uyumu konusunda son olarak kural koyucu uyumdan veya kurallara uyumdan söz edilmektedir. Kural koyucu uyumun ortaya çıkış nedeni profesyonelleşme

(meslekleşme) olarak gösterilebilmektedir (Gürol, 2005, s. 125). Kural koyucu baskılar ile zorlayıcı baskılar arasındaki temel fark, zorlayıcı baskıda kurumsal isteklere uyum sağlamada işletmeler zorlanırken kural koyucu baskıda gönüllü olarak uyum sağlamalarıdır. Zucker (1983) kural koyucu uyumun otorite ile baskı sonucu oluşmadığını, doğal olarak meydana geldiğini savunmaktadır. DiMaggio ve Powell (1983) bu tip bir davranışı kuralcılık veya normlara uyum olarak isimlendirmekte ve profesyonelleşmiş alanlarda bulunabileceğini ileri sürmektedirler. Normlar işlerin nasıl yapılması gerektiği hakkında bize bilgi vermekte, amaçlara ulaşmak için gerekli yolları göstermektedir.

Örgütsel normların örgüt içerisinde yayılmasında rol oynayan en önemli merkezler profesyonel eğitim kurumları ve üniversitelerdir. Profesyonel ve ticari birlikler, örgütsel ve profesyonel davranış ile ilgili normatif kuralların yayılmasında, örgütsel davranışın şekillenmesinde rol oynayan araçlardır (Daft, 2001, s. 185). Herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecinde turizmle ilgili alanlarda çalışan yöneticilerin çeşitli vesilelerle bir araya geldikleri dernek veya birlik toplantılarında kişisel tecrübe ve bilgi paylaşımlarının bu sistemin yaygınlaşmasında önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Turizm endüstrisinde önemli etkiye sahip profesyonel dernek ve birliklerin herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecinde ne kadar etkili oldukları üçüncü bölümde nitel araştırma sorularına ilişkin bulgular kısmında ayrıntılarıyla tartışılmaktadır.

2.3. HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ VE YAYGINLAŞMASI SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLAM

Herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecini açıklamada ulusal ve kurumsal bağlamdan sonra son olarak örgütsel bağlam irdelenmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’deki örgütlerin yukarıdaki kurumsal bağlamın içinde nasıl davrandıkları incelenmektedir. Bu aşamada, örgütlerin HDS’ni benimseme biçimini incelerken Oliver (1991)’in kavramsal çerçevesinden yararlanılmaktadır.

2.3.1. Konaklama İşletmelerinin Verdikleri Stratejik Yanıtlar

Bu bölümde örgütsel bağlamda, konaklama işletmelerinin HDS’nin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinde çevresel baskılara verdikleri yanıtların ve bu yanıtları etkileyen çevresel faktörlerin neler olabileceği detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu aşama üçüncü bölümde yapılan analizleri anlaşılır kılması açısından önem taşımaktadır.

Örgüt araştırmacılarının temel ilgisi, çevresel koşullara yanıt vermede örgütlerin stratejik seçim davranışının derecesi üzerine olmuştur (Aldrich, 1979; Aldrich ve Pfeffer, 1976; Child, 1972; Hannan ve Freeman, 1977). Zaman içinde, bu geniş yazın iki ana teorik bakış açısı içinde sentezlenmiştir. Birinci bakış açısı, dışsal denetimi (Romanelli ve Tushman, 1986) ve stratejik yanıtı sınırlandıran ve endüstriyi, ekonomik ve sosyal özellikleri içine alan çevresel kısıtların önemini vurgulamaktadır. Bunun zıttı olarak stratejik seçim bakış açısı (Child, 1972) çevrelerini yorumlamak ve seçmek için örgütlerin yeteneğine, nispeten değişmeyen kısıtlamalara yanıt vermeye ve diğer çevresel unsurları aktif bir şekilde değiştirmeye vurgu yapmaktadır (Hitt ve Tyler, 1991).

Oliver (1991)'a göre, çevresel baskılara verilen örgütsel yanıtlar uyumdan dirence, pasiften aktife, bilinçli olmadan kontrol etmeye, etkisiz olmadan etkili olmaya, alışkanlık haline getirilmeden fırsatçılığa çok çeşitli olmaktadır. Örgütler bu boyutlardaki alternatifler arasından seçim yapmakta ve örgütsel amaçlarına uygun şekilde çevresel baskılara yanıt vermektedirler. Oliver (1991)'ın oluşturduğu bu kavramsal çatı kaynak bağımlılığı ve kurumsal bakış açılarının bütünleyici olarak kullanıldığı çalışmalardan biri olması özelliği sebebiyle burada öncelikle bu iki bakış açısının karşılaştırmasının yararlı olacağı düşünölmektedir.

2.3.1.1. Kurumsal ve Kaynak Bağımlılığı Bakış Açılarının Karşılaştırılması

Kaynak bağımlılığı kuramı araştırmalarda tek başına temel teşkil edecek nitelikte ya da başka kuramlarla karşı karşıya getirilerek veya son zamanlarda artarak, farklı kuramları bütünleştirme çabaları içinde diğer bakış açılarını tamamlayıcı şekilde kullanılmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramının kurumsal kuramla tamamlayıcı olarak kullanıldığı araştırmalardan (Oliver, 1991; Judge ve Zeithaml, 1992; Goodstein, 1994; Greening ve Gray, 1994; Blum vd., 1994; Ingram ve Simons, 1995; Westphal vd., 1997; Ang ve Cummings, 1997; Deephouse, 1999; Davis vd., 2000; Carpenter ve Feroz, 2001; McKay, 2001; Clemens ve Douglas, 2005) hareketle bu tez çalışmasında kaynak bağımlılığı ve kurumsal kuramlar birbirlerinin tamamlayıcısı olarak düşünölmölmeye alınmıştır.

Kurumsallaşma üzerine yapılan çalışmalar, örgütsel çevrelerdeki kurumsallaşma ve çevreye örgütsel uyumda kurumsallaşmanın etkilerini tanımlama ve açıklama sürecinde yararlı anlayışlar oluşturmuştur. Kurumsal kuramın erken tanımlamaları, kurumsal kurallar,

mitler ve paylaşılan sosyal gerçeklik olarak inanışlara ve süreçlere (ki bunun içinde değerler ve sosyal anlamlar ile işlenmeye yatkın örgütler vardır) vurgu yapmaktadır (Berger ve Luckmann, 1967; Selznick, 1949, 1957). Kurumsallaşmanın daha yakın ele alınış tarzlarında, bu kurumsal süreçlerin doğası ve çeşitliliği (DiMaggio ve Powell, 1991; Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977, 1988), örgütlerin yapısal özellikleri üzerinde kullanılan süreçlerin etkilerinin genişliği (Meyer vd., 1983; Meyer vd., 1987; Scott, 1987; Scott ve Meyer, 1987; Singh vd., 1986) ve örgütsel değişim (Hinings ve Greenwood, 1988; Tolbert ve Zucker, 1983) konuları dikkatle işlenmiştir.

Tablo 2.2. (Oliver, 1991, s. 146) dışsal baskılar ve beklentiler karşısında örgütlerin verdikleri stratejik yanıtların niteliğinin belirlenmesi ile ilgili olarak kurumsallaşma ve kaynak bağımlılığı kuramları arasındaki yakın varsayımları ve farklılıkları özetlemektedir.

Tablo 2.2. Kurumsal ve Kaynak Bağımlılığı Bakış Açılarının Karşılaştırılması

Açıklayıcı Faktör	Benzer Varsayımlar	Ayrılan Odak	
		Kurumsal Bakış Açısı	Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı
Örgütsel Davranış Bağlamı	Örgütsel seçim çeşitli dışsal baskılar tarafından kısıtlanır	Kurumsal çevre Seçilmemiş davranış	Görev çevresi Aktif seçilmiş davranış
	Örgütsel çevreler ortaktır ve birbirine bağlıdır	Ortak norm ve inanışlara uyum	Karşılıklı bağımlılıkla başa çıkma
	Örgütsel yaşamsallık dışsal talep ve beklentilere yanıt vermeye bağlıdır	Görünmez baskılar Eşbiçimlilik Kural ve normlara bağlılık	Görünen baskılar Uyarlanma Kıt kaynakların yönetimi
	Örgütler istikrar ve tahmin edilebilirlik ararlar	Örgütsel istikrar Alışkanlık ve uzlaşma	Belirsizliğin azaltılması Güç ve etki
Örgütsel Davranış Güdülleri	Örgütler meşruiyet ararlar	Sosyal değerlilik Dışsal kriterlere uyum	Kaynak seferberliği (mobilization) Dışsal kriterlerin kontrolü
	Örgütler çıkarları tarafından yönlendirilirler	Kurumsal olarak tanımlanmış çıkarlar Kendi çıkarına uyma	Politik ve hesaplanır çıkarlar Kendi çıkarlarına uymama

Kaynak : Oliver, 1991, s. 147

2.3.1.1.1. Yakınlaşma ve Ayrılma Vurguları

2.3.1.1.1.1. Bağlam

Hem kurumsal hem de kaynak bağımlılığı bakış açılarına göre, örgütsel seçim çeşitli dışsal baskılar ile sınırlandırılmıştır (Friedland ve Alford, 1987; Meyer vd., 1983; Pfeffer ve Salancik, 1978); çevreler ortak ve birbirine bağlıdır (DiMaggio ve Powell, 1983; Pfeffer ve Salancik, 1978; Powell, 1988) ve örgütler yaşamsallıklarını devam ettirmek için dışsal talep ve beklentilere yanıt vermek zorundadırlar (Meyer ve Rowan, 1977; Pfeffer ve Salancik, 1978). Kaynak bağımlılığı kuramı ise en iyi örgütlerin çeşitli dışsal aktörlerin çok sayıda ve sık sık uyumsuz taleplerine göğüs gerdiklerini vurgulamaktadır (Pfeffer, 1982, s. 195; Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 45). Kurumsal kuramcılarının hem kurumsal hem de işle ilgili ya da teknik baskılara (Scott, 1983; Scott, 1987; Scot ve Meyer, 1983) işaret etmelerine rağmen kurumsal kuram daha çok özellikle kurumsal çevrenin baskıları ve kısıtlamaları üzerinde odaklanmaktadır. Kurumlar burada, düzenleyici yapılar, devlet kuruluşları, kanunlar, mahkemeler ve meslekler (iş kolu) olarak tanımlanmaktadır (Scott, 1987, s. 498). Çoğu kurumsal kuramcıya göre (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Meyer ve Scott, 1983; Zucker, 1987) baskıları ve beklentileri kullanan kurumsal baskı grupları yalnızca devleti ve meslek kuruluşlarını içermemekte, bunun yanında çıkar grupları ve kamusal fikirleri de içermektedir (Scott, 1987, s. 114). Kaynak bağımlılığı kuramı ise örgütlerin sosyal çevrelerine (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 147-152) ve örgütler üzerinde devlet baskısının etkisine (Pfeffer, 1972; Salancik, 1979) işaret etmesine rağmen, görev çevresine vurgu yapmaktadır.

Kurumsal çevreye karşı görev çevresine vurgudaki farklılıklar, farklı dışsal güçler (kurumsal kurallar ve inanışları paylaşan ve uygulayan kişilere karşı kıt kaynakları kontrol eden kişiler) ve örgüt-çevre arasında farklı bağlantı süreçleri önermektedir (değişim ve kaynak akışına karşı birleşme ve eşbiçimlilik) (Scott, 1987, s. 194). Kurumsal kuramcılar, kurumsal çevre ile uyumun ve dışsal kurallara/normlara uyumun önemine vurgu yapmaktadırlar (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Kaynak bağımlılığı kuramcılarını ise, çevresel belirsizliğe uyumun, problemleri karşılıklı bağımlılıklarla başa çıkmanın ve kaynak akışını etkin bir şekilde yönetme ya da kontrol etmenin örgütsel gerekliliğini vurgulamaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Çevreye uygun yanıt verme şeklindeki bu farklılıklar, dışsal kısıtlamaları kullanmak için örgütlerin sahip oldukları seçim, farkındalık ve kişisel çıkarın dereceleri ile ilgili farklı varsayımları yansıtmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı, aktif seçilmiş davranışların geniş bir aralığında odaklanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 113-142; Scott, 1987, s. 181-194; Thompson, 1967). Zira örgütler dış bağımlılıklarını yönlendirmeye ya da kritik kaynakların bir bölümünü veya tamamını kullanmaya çalışmaktadırlar.

Hem kurumsallaşmanın hem de kaynak bağımlılığı bakış açılarının savunucuları, örgütsel seçimin dışsal kısıtlamalar bağlamı içinde mümkün olabileceğini varsaymaktadırlar, ancak kurumsal kuramcılar, dirençten ziyade uyumda, aktiflikten ziyade pasiflikte ve dışsal baskılara ve beklentilere yanıt vermede politik yönlendirmeden ziyade önceden bilincinde olarak kabul etme konularına odaklanmaya eğilimlidirler (Oliver, 1991, s. 149). Kurumsallaşma ve kaynak bağımlılığı kuramcıları, dışsal kısıtlamalara ve taleplere yanıt vermede örgütlerin davranışlarında direnç, aktiflik ve kişisel çıkar farkındalığının farklı derecelerine inanmaktadırlar.

Kurumsal kuram, zorlayıcı baskılara, meslek kuruluşlarının beklentilerine ya da kurumsal çevrenin ortak normlarına yanıt vermede örgütsel yapıların ve faaliyetlerin taklitleri üzerinde odaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Zucker, 1977, s. 728). Pek çok çalışmada, kurumsal kurallara ya da beklentilere uyumun bir sonucu olarak, kurumsal özelliklerin nasıl değişime uğradığı, devamının sağlandığı ve değişime olan direnç gözler önüne serilmektedir (Tolbert, 1985; Tolbert ve Zucker, 1983). Bunun zıttı olarak, kaynak bağımlılığı kuramcıları örgütsel istikrarın, gücün, kontrolün ya da yaşamsal kaynakların kalıcılığının ve çevresel belirsizliği azaltmanın bağımlı olan tarafların karşılıklı müzakereleri ile başarılabilceğini iddia etmektedirler.

Gücün derecesi örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerinde bu iki kuramın farklı varsayımlarını açıklamada merkezi bir role sahiptir. Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin çevredeki kaynaklar üzerinde birtakım kontrol ve etki kullandığını ya da örgütlerin istikrar sağlamak için ortak değiştirdiğini varsaymaktadır. Buna karşıt olarak, taklit ve eşbiçimliliğin kurumsal açıklamaları, örgütsel güç ve kontrolden ziyade uyum, alışkanlık ve uzlaşma rollerini vurgulamaktadır. İstikrara katkıda bulunmada güç, örgütten ziyade kurumsal çevreye yüklenen bir özelliktir (DiMaggio ve Powell'ın [1983] zorlayıcı eşbiçimlilik tahminlerindeki gibi). Bu yüzden, dışsal baskılar üzerinde güç ya da etki uygulamak için örgütlerin yetenek ve güdülerindeki değişim çevreye örgütsel yanıtları tanımlamada kuramların farklı

yaklaşımlarının önemli bir boyutudur. Her iki bakış açısı da sosyal değerliliği gösterme ve kaynakları seferber etme amaçları için meşruiyet elde etmenin önemini vurgulamaktadır. Kurumsal kurama göre, uyum örgütlerin yaşamsallıklarını sürdürmeleri açısından önemlidir.

2.3.1.1.1.2. Güdüler

Hem kurumsal hem de kaynak bağımlılığı kuramları, örgütlerin istikrar ve meşruiyet elde etmek için girişimde bulduklarını ileri sürmektedirler (Dowling ve Pfeffer, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978; DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1983; Zucker, 1986; DiMaggio, 1988). Çıkarlar, kurumsal bakış açısında sosyal olarak ya da kurumsal olarak tanımlanma eğiliminde olmasına (Hinings ve Greenwood, 1988; Scott, 1987) ve “kişisel çıkar davranışı” nı açık bir şekilde kuramlaştırmadan ziyade kurumsal tartışmalar içinde kaçırılabilmesi (smuggle) eğilimi olmasına rağmen, her iki bakış açısı da örgütlerin çıkarları doğrultusunda yönetileceğini varsaymaktadır.

Kurumsal kuram ayrıca, benimsenen normlar ve inanışlar bağlamında tercih edilmeyen davranışı açıklamaya da yeteneklidir. Kurumsallaşmış inanışlar ya da uygulamalar dışsal olarak kabul edildiği zaman örgütler bunlara uyum sağlayacaklardır (DiMaggio ve Powell, 1988). Bu yüzden kurumsal kuram, örgütlerin bilinçsiz bir şekilde ya da diğer bir deyişle diğerlerinin yaptıkları gibi kurumsal süreçleri benimseyip stratejik seçimleri nasıl uyguladıklarını örneklerle açıklamaktadır. Bunun ötesinde, dışsal normlar ya da uygulamalar sosyal bir gerçekliğe sahip olduğu zaman örgütler çok fazla hesap yapmadıkları ve kişisel çıkarlarını dikkate almadıkları faaliyetleri yürütmektedirler. Bu bağlamda örgütsel davranış çıkar seferberliği süreci ile yönetilememekte (DiMaggio, 1988) fakat kurumsallaşmış değerler ve uygulamaların önceden bilincinde olarak kabul edilmesi ile yönetilebilmektedir.

Kurumsal bakış açısına göre, bir örgütün yaşamsallığı için davranışlarının sosyal normlara uyum sağlaması gerekmektedir (Covaleski ve Dirsmith, 1988, s. 563). Kurumsal normlar ve gereksinimlere uyum ile elde edilen avantajlar çok çeşitli olabilir; örneğin, artan prestij, istikrar, meşruiyet, sosyal destek, içsel ve dışsal bağlılık, kaynaklara ulaşım, personelin çekiciliği, yönetimsel kategoriler içinde uyum, mesleklerde kabul edilme (Meyer ve Rowan, 1977, 1983; DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Scott, 1983; Meyer vd., 1983; Scott, 1983; DiMaggio, 1988; Zucker, 1988). Kaynak bağımlılığı kuramında zıt olarak, karşı gelmenin (uymama) avantajları dikkatle işlenmiştir. Kaynak bağımlılığı bakış açısından karşı gelmenin avantajları (Pfeffer, 1982, s. 197); karar verme üzerinde şahsi karar verebilme yetkisini ya da

özerkliği devam ettirmek için yeteneği, ortaya çıkan yeni durumlara sürekli uyarlanmaya izin verecek esnekliği ve örgütsel amaçlara göre çevrede değişiklik yapma ya da kontrol etme serbestliği içermektedir.

2.3.1.2. Çevresel Baskılara Verilen Stratejik Yanıtlar İçin Bir Tipoloji

Oliver (1991), örgütlerin çevresel baskılara stratejik bir seçim olarak verdikleri yanıtları açıklamada detaylı bir kavramsal çatı sunmakta; örgütlerin çevresel baskılara yanıt vermede beş farklı strateji izleyebileceğini öne sürmektedir. Tablo 2.3. stratejik davranışların bir özetini vermektedir. Bunlara göre örgütler baskılara yanıt vermede kurumsal çevre ile uyuma doğru karar verirler. Burada, pasiflikten artan aktif dirence doğru: Boyun eğme-kabullenme (acquiescence), uzlaşma (compromise), kaçınma (avoidance), karşı koyma (defiance) ve kendi amacı doğrultusunda yönlendirme (manipulation) şeklinde isimlendirilen beş tür stratejik yanıt önerilmiştir (Oliver, 1991, s. 152).

Tablo 2.3. Çevresel Baskılara Stratejik Yanıtlar

Stratejiler	Taktikler	Örnekler
Boyun Eğme (Kabullenme)	Aalışkanlık Öykünmek Razı Olmak	Görünmezi takip etme, benimsenen normlar Kurumsal modelleri taklit etmek Kurallara boyun eğmek ve normları kabul etmek
Uzlaşma	Dengeli olmak Yatıştırıcı olmak Pazarlık etmek	Çeşitli baskı gruplarının beklentilerini dengelemek Kurumsal öğeleri yatıştırmak ve uzlaştırmak Kurumsal paydaşlar ile görüşme (arabuluculuk) yapmak
Kaçınma	Gizlemek Tampon vazifesi görmek Kaçmak	Uyumsuzluğu gizlemek Kurumsal bağlılıkları gevşetmek Amaçları, faaliyetleri ya da alanı değiştirmek
Karşı koyma	Reddetmek Meydan okumak Saldırmak	Normlara ve değerlere önem vermeme (yok sayma) Kurallara ve gereksinimlere karşı koymak Çevresel baskıların kaynaklarına saldırmak
Yönlendirmek	Yanına almak Etkilemek Kontrol etmek	Etkili baskı gruplarını yanına almak Değerleri ve kriterleri biçimlendirmek Kurumsal baskı gruplarına ve süreçlere hakim olmak

Kaynak : Oliver, 1991, s. 152

Goodstein (1994, s. 361) çevresel baskılara stratejik yanıtları tanımlayan bir çatı sunmaktadır (Şekil 2.1.). Burada yanıtları tanımlamak için iki boyut kullanılmıştır: Çevresel

baskıların gücü ve bu baskılara yanıt verme ile örgütün çıktılarında (verimlilik ve geri dönüşüm gibi) algıladığı etkiler.

Yanıt Vermenin Çıktılar Üzerindeki Algılanan Etkileri

		Pozitif	Negatif
Kurumsal Baskının Gücü	Yüksek	Boyun Eğme	Uzlaşma/Kaçınma
	Düşük	Yönlendirme	Karşı Koyma

Şekil 2.1. Çevresel Baskılara Stratejik Yanıtları Tahmin Çatısı

Kaynak : Goodstein, 1994, s. 361

Çevresel baskılar güçlü olduğu zaman bu baskılara yanıt vermenin sonuçlarının olumlu etkileri olacağına inanılıyorsa örgütler büyük olasılıkla çevresel baskılara boyun eğeceklerdir. Buna karşıt olarak çevresel baskılar zayıf ve yanıt vermenin olumsuz etkileri olacağı düşünülüyorsa, örgütler büyük olasılıkla karşı koyma stratejisini kullanacaklardır. Çevresel baskılar güçlü olduğu fakat çıktılarda negatif etki algılandığı zaman bir örgüt uzlaşma stratejisini izleyebilir. Son olarak çevresel baskılar zayıf olduğu ve çıktılarda pozitif bir etki algılandığı zaman yönlendirme stratejisi uygulanabilir. Bu stratejilerle ilgili aşağıda detaylı bilgiler verilmiştir.

2.3.1.2.1. Boyun Eğme-Kabullenme (Acquiescence)

Örgütler genellikle çevresel baskıları kabul etmek zorunda kalsalar bile boyun eğme farklı biçimlere girebilir; bu biçimler alışkanlık, öykünme ve razı olmayı içermektedir (Oliver, 1991, s. 152). Alışkanlık bilinçsiz ya da kör bir şekilde bağlanılan ya da benimsenen kurallar ya da değerlere bağlılığı ifade etmektedir. Özellikle kurumsal normlar sosyal bir gerçekliğe eriştiği zaman bir örgüt kurumsal etkilerin farkında olmayabilir ve bundan dolayı onlara stratejik olarak yanıt vermeleri engellenir. Bu koşullar altında örgütler, tarihsel olarak tekrarlanan, geleneksel, uzlaşımsal ya da benimsenen kurumsal çevrenin faaliyetlerini ve uygulamalarını çoğaltır. HDS'nin geçmişte denenmiş ve başarısı kanıtlanmış olduğu için benimsenmesi ya da konaklama işletmesi sahibinin isteği üzerine benimsenmesi alışkanlık taktiği için örnek olarak verilebilir.

Taklitçi eşbiçimlilik kavramı ile tutarlı olan öykünmecilik kavramı, kurumsal modellerin ya bilinçli ya da bilinçsiz taklidini içermektedir. Başarılı örgütlerin taklit edilmesi ve

danışmanlık şirketleri ya da profesyonel birliklerin tavsiyelerine uyulması örnek olarak verilebilir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bir başka örnek de Galaskiewicz ve Wasserman'ın (1989) öykünmecilik süreçleri çalışmasıdır; burada örgütler, örgütsel karar vericiler vasıtasıyla belirsizlik koşulları altında, çevrelerindeki diğer aktörlerin, özellikle bu aktörler bilgili ve güvenilirse, davranışlarını taklit etmektedirler. Konaklama işletmelerinin HDS'yi benimsemesi açısından düşünüldüğünde, başarılı işletmeler uyguladığı bir sistem olduğu için benimsenmesi ya da daha önce çalışan başarılı yöneticilerin uygulamalarının devam ettirilmesi öykünme taktiği içinde düşünülebilir.

Razı olmak burada değerlerin, normların ve kurumsal gerekliliklerin bilinçli olarak kabullenilmesini ifade etmektedir. Razı olma, alışkanlık ya da öykünmecilikten daha aktif bir davranış olarak kabul edilmektedir (DiMaggio, 1988; Meyer ve Rowan, 1983; Pfeffer ve Salancik, 1978). Çünkü örgüt bilinçli ve stratejik olarak çevresel baskılara uyma davranışını göstermektedir. Örneğin, bir örgüt dış baskılara razı olabilir, çünkü dış öğeler ya da topluluğun onaylaması onların meşruiyetini artırır, istikrarını artırır ya da örgütsel faaliyetleri yönetme için gerekli güveni sağlar (Meyer ve Rowan, 1983). Örgüt dış çevre ve toplum karşısında meşruiyetini garanti etmek ve yaşamını sürekli kılmak için çevresel baskılara uyum göstermektedir. Baskıya uyum, örgütsel faaliyetleri belirli bir mantık içerisinde ve doğru bir biçimde yürütmeye yardım etmekte, aynı zamanda işletmenin ürünlerinin, hizmetlerinin negatif bir değerlemeye tabi tutulması hususunu en aza indirmekte, halkın eleştirisinden ve finansal olarak gelebilecek sakıncalardan korumaktadır. Konaklama işletmelerinin HDS'ni bilinçli bir şekilde değerlendirip yararlı olacağına inandıkları için uygulamayı seçmeleri ya da tur operatörlerinin yönlendirmeleri doğrultusunda benimsemeleri razı olma taktiği için örnek olarak verilebilir.

2.3.1.2.2. Uzlaşma (Compromise)

Uzlaşma örgütlerin kurumsal çevreden gelen baskılara kısmen uyma davranışı göstermesidir. Örgütler sık sık çatışan kurumsal taleplere ya da beklentiler ile örgütsel amaçlar arasındaki tutarsızlığa karşı koymaktadırlar. Bu şartlar altında örgütler dışsal baskı grupları ile denge sağlamaya, yatıştırıcı olmaya ya da pazarlık etmeye girişebilmektedirler (Oliver, 1991, s. 153-154). Rowan (1982), yapısal yeniliğin yayılmasını ve istikrar kazanmasını açıklamada dengenin merkezi rolünü vurgulamaktadır. Stratejik bakış açısından, denge kurumsal süreçlere taktiksel yanıt olarak tanımlanabilmektedir. Örneğin Powell ve Friedkin (1986, s. 262-265) bir kamu televizyon istasyonunun çeşitli fon kaynaklarını nasıl

dengeleyebildiğini tanımlamaktadır. Dengeleme taktikleri çevresel baskılara ve beklentilere yanıt vermede çeşitli talepler ile uzlaşmayı ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, denge çeşitli paydaşlar ile içsel kazançlar arasında eşitliği sağlamak için örgütsel kabuldür. Özellikle dışsal beklentiler (verimliliği arttırmada paydaşların taleplerine karşı sosyal bir amaç için şirket kaynaklarının paylaşılmasına yönelik kamu baskıları gibi) çatıştığı zaman, örgütlerin çıkarları yarışan amaçlara ve beklentilere uygun bir uzlaşma elde etmek için yönetilebilmektedir. HDS'nin benimsenmesinde konaklama işletmelerinin tur operatörleri ile karşılıklı uygun bir çözüm elde etmek için tartışmaları ya da konaklama işletmelerinin tur operatörleri ile işletme sahipleri ve müşteri talepleri arasında fikir birliği sağlamaya çalışmaları dengeli olma taktiği için örnek verilebilir.

Yatıştırıcı olma taktikleri ise bir ya da daha fazla baskı grubunun beklentileri ile kısmi uyumu oluşturmaktadır. Scott (1983, s. 106) sağlık örgütlerinin analizinde, bu örgütlerin hükümet otoritelerinin müdahalelerinden yakındıklarını gözlemlemiştir. Bundan dolayı bu örgütler, hükümete bağlı araçlar tarafından oluşturulmuş minimum standartlara ve mali kontrollere uyum sağlamaya eğilimlidirler. Bir örgüt, çevresel baskılara direncin daha düşük seviyelerinde yatıştırıcı taktikleri kullanmakta, fakat enerjilerinin çoğunu kurumsal kaynakların ya da direnilen kaynakların yatırılması ya da bastırılmasına harcamaktadırlar. Konaklama işletmelerinin avantajlı çözümler elde etmek için paydaşları ile müzakere etmeleri ya da HDS uygulamasından işletme sahipleri ve müşteriler için maksimum faydayı sağlamaya yönelik tur operatörleri ile pazarlık etmeleri yatıştırıcı olma taktiklerine örnek olarak düşünülebilir.

Pazarlık etme, uzlaşmanın yatıştırıcı olmadan daha aktif bir biçimdir. Pazarlık etme taktikleri bir dışsal baskı gruplarından (onun talep ve beklentilerinde) bazı imtiyazlar almak için örgütün çabasını içermektedir. Örneğin, bir örgüt yakın zamanda ortaya çıkan hükümet politikalarına razı olma konularını ya da sıklığını azaltmak için bir hükümet vekili ile tartışmaya girebilmektedir. Profesyonel birlikler hizmetlerinin kabul edilebilir standartlarda olduğunu kabul ettirmek için devletle tartışmaya girebilmektedir. Konaklama işletmelerinin HDS uygulamasında tur operatörlerinin isteklerine kısmen uyum sağlaması ya da HDS uygulamasında tur operatörleri ile işletme için en önemli unsurları belirleyerek bunlara göre fikir birliğine varılması pazarlık etme taktikleri içinde düşünülebilir. Üç uzlaşma taktiği (dengeli olmak, yatıştırıcı olmak ve pazarlık etmek) kurumsal kurallara, normlara ya da değerlere uyma davranışına yardım eden stratejilerdir.

2.3.1.2.3. Kaçınma (Avoidance)

Pek çok kurumsal ve kaynak bağımlılığı kuramcıları çevresel baskılara bir yanıt olarak kaçınmanın önemini kabul etmektedirler (Thompson, 1967; Meyer ve Rowan, 1977, 1983; Pfeffer ve Salancik, 1978; Meyer vd., 1983; Scott, 1987; Powell, 1988). Kaçınma burada, uyum sağlamanın gereksiz olduğunu göstermek için girişilen örgütsel faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Örgütler uyumsuzluklarını gizleyerek, çevresel baskılardan kendilerini tamponlayarak ya da kurumsal kurallardan veya beklentilerden kaçarak bunu başarmaktadırlar (Oliver, 1991, s.154-155).

Gizleme taktiklerinde bir örgüt kurumsal çevrenin isteklerine boyun eğiyor gibi görünerek gerçekte yaptığı faaliyetleri çevresinden saklamayı tercih etmektedir. Bir örgüt, kurumsal gerekliliklere yanıt vermede uymak istemediği kurallara karşı gizleme taktiklerini kullanırken ayrıntılı rasyonel planlar ve prosedürler oluşturabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Gizleme, bu yüzden uyumun derecesi açısından razı olmanın uysal stratejisinden ayrılabilir. Kurumsal bir bakış açısından, görünüş ve gerçeklik arasındaki ayırım teorik olarak önemli bir ikiye bölünmedir (Scott, 1983; Zucker, 1983), çünkü meşruiyet elde etmek için örgütlerin uyumlu olup olmadığı görünüşleri ile ele alınmaktadır. Örgütler meşruiyet elde etmek için kurumsal çevrenin isteklerine uyuyormuş gibi davranarak gerçekte faaliyetlerinde farklı uygulamalar gerçekleştirebilmektedir. Konaklama işletmelerinin HDS uygulamasında tur operatörlerinin isteklerinin bazı yönlerinden kasıtlı olarak kaçınması ya da HDS'ni uygularken kullandıkları bazı stratejileri tur operatörlerinden gizlemeleri gizleme taktikleri içinde düşünülebilir.

Tampon vazifesi görme, örgütlerin dışsal olarak denetlenme ve değerlendirilmelerini en aza indirmek için örgütlerin teknik faaliyetlerini dışsal çevrenin kurumsal isteklerinden kısmen ayırma işlemini ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Scott, 1987; Thompson, 1967). Kurumsal kuramcılar, örgütler bir kere yüksek kurumsallaşmaya ulaştıkları zaman onların inanç ve meşruiyetlerini korumanın bir yolu olarak biçimsel yapılar ve dışsal değerlendirmelerden içsel çalışma faaliyetlerini ayırmanın yararlarını ayrıntılı olarak incelemiştir (Meyer ve Rowan, 1977, 1983; Meyer vd., 1983). Örneğin, Meyer ve Rowan (1983) eğitim kurumlarının gerçekleştirdikleri eğitici faaliyetlerin detaylarının incelenmesinden kendilerini nasıl tamponladıklarını açıklamaktadırlar. Benzer şekilde Powell (1988), bir akademik kitap yayınevinin dışsal taleplerden kendi teknik faaliyetlerini nasıl tamponlayabildiğini göstermektedir. Tamponlama taktikleri, özellikle özerkliği koruma, dış

müdahaleleri en aza indirme ve verimliliği en çoğa çıkarma koşullarında örgütün çıkarlarına hizmet edebilmektedir. Konaklama işletmelerinin herşey dahil sisteminin yanısıra başka pazarlama teknikleri (yarım pansiyon ya da tam pansiyon) de uygulamaları ve herşey dahil sistem uygulamasını sınırlandırmak için farklı pazarlara yönelmeleri tamponlama taktiklerine örnek olarak verilebilir.

Çevresel baskılardan kaçma örgütün kendini korumak için benimsediği farklı bir yaklaşımdır (Oliver, 1991, s. 155). Bu stratejiyi benimseyen örgütler baskının yoğun olduğu iş sahasını bırakabilmekte veya kendi amaçlarını, faaliyetlerini ya da iş sahasını değiştirebilmektedir. Bir örnek olarak, devletin çevrenin kirlenmemesi için koyduğu standartlar ve daha sonrasındaki gözlem ve değerlendirme işletmeler için çok ağır gelirse örgütler amaçlarını ve faaliyetlerini değiştirebilmekte veya kuralların ve isteklerin var olmadığı başka bir alternatif seçebilmektedir. Bazı kimyasal madde üreticileri, Kuzey Amerika'da yasaklanmış kimyasalları üretmek ve satmak için üçüncü dünya ülkelerinde üretim tesisleri kurmuşlardır. Konaklama işletmelerinin HDS'ni bölge dışına çıkarmak için çalışmalar yapmaları ya da HDS'den uzaklaşmak için alternatif turizm potansiyelini geliştirmeye çalışmaları kaçma taktiği için örnek verilebilir.

2.3.1.2.4. Karşı Koyma (Defiance)

Karşı koyma kurumsal süreçlere direnmenin daha aktif bir biçimini ifade etmektedir. Aktif direnci arttırmaya yönelik karşı koymanın üç taktiği, reddetme, meydan okuma ve saldırdır (Oliver, 1991, s. 156). Reddetme, kurumsal kurallara ve değerlere önem vermeme yaklaşımını içermektedir. Kurumsal kuralların dış çevre tarafından zorla kabul ettirilmeye çalışılması durumunda bu kuralların yaptırım gücü düşük ise örgütler reddetme stratejisini uygulamaktadırlar. Ayrıca, kurumsal değerlerin ve isteklerin içsel amaçlar ile çatışması halinde de reddetme stratejisi benimsenmektedir. Konaklama işletmelerinin herşey dahil sistem uygulamasını işletmenin amacına uygun olarak kendilerinin şekillendirmeleri ve herşey dahil sistem uygulamasında tur operatörlerinin kendilerine uymayan isteklerini reddetmeleri bu taktiğe örnek olarak verilebilir.

Meydan okuma, kurallar, normlar ya da beklentilerde reddetmeden daha aktif bir harekettir. Çevresel baskılara meydan okuyan örgütler bu baskılara karşı koymada saldırgan olabilmekte ve gerçekten bir ayaklanma yapabilmektedirler. Örneğin, birçok Kanadalı üretici, Çevre Bakanlığının suyun kirlenmesi ile ilgili direktiflerini mantıklı bulmadıkları için

değiştirmeye yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir. Konaklama işletmelerinin herşey dahil sistem uygulamasında tur operatörlerinin aşırı külfetli isteklerine şiddetle karşı çıkmaları ve tur operatörlerinden, müşterilerden ya da tedarikçilerden gelen bazı isteklere karşı koymaları meydan okuma taktiği için örnek olarak verilebilir.

Saldırı, çevresel baskılara ve beklentilere karşı örgütlerin aktif hareketinin yoğunluğunu ve saldırganlığını ifade etmektedir. Karşı koymanın diğer iki taktiğine (meydan okuma ve reddetme) göre daha aktif bir cevaptır. Saldıran örgütler, dışsal baskı gruplarını sıkıştırmak için kurumsallaşmış değerlere saldırmak, onları küçümsemek ya da onları şiddetle suçlamak için çaba harcamaktadırlar. Saldırgan stratejik hal büyük olasılıkla kurumsal değerler ve beklentiler genelden ziyade örgüte özgü olduğunda, bu değerler ve beklentiler özellikle olumsuz ve şüpheli olduğunda ya da örgütsel inanışlar kendilerinin doğruları ve ayrıcalıkları olduğunda ya da özerklikleri ciddi tehlike altında olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmeleri herşey dahil sistem uygulamasında çevresel bazı taleplere medya aracılığı ile karşı koyabilmeleri ya da tur operatörlerine karşı tedarikçiler ve müşteriler ile birlikte saldırgan kampanyalar düzenleyebilmeleri bu taktiğe örnek olarak verilebilir.

Boyun eğme, uzlaşma ve kaçınma stratejileri ile karşılaştırıldığında karşı koyma stratejisi, kurumsal normlar ve beklentilerin reddini ortaya koymakta ve içsel çıkarlar dışsal değerlerden önemli ölçüde ayrıldığı zaman ortaya çıkmaktadır.

2.3.1.2.5. Yönlendirme (Manipulation)

Boyun eğme, uzlaşma, kaçınma ve karşı koyma stratejileri kurumsal taleplere ve beklentilere karşı verilen stratejik yanıtların pasiflikten artan aktifliğe doğru olan sırasını göstermektedir. Yönlendirme ise, bu baskılara verilen en aktif yanittir. Çünkü bu stratejide örgüt kendi beklentisine yönelik aktif olarak değişim yapma ya da etkileyeceği kaynakları arama niyetindedir. Yönlendirme, çevresel baskıları ve değerlendirmeleri yanına almak (bünyesine almak), etkilemek ya da kontrol etmek için kararlı ve fırsatçı girişim olarak tanımlanabilmektedir (Oliver, 1991, s. 157-158).

Çevresel baskılara yanıt vermede yönlendirme stratejisinin bir taktiği olarak örgüt, baskıların kaynağını yanına almayı seçebilmektedir (Burt, 1983; Pennings, 1980; Pfeffer ve Salancik, 1978). Örneğin bir örgüt, kurumsal baskı gruplarını örgüte ya da yönetim kuruluna katmak için ikna etmeye girişebilmektedir. Pfeffer'in (1974) elektriğin faydası araştırması

önemli ekonomik sektörleri yanına alarak politik destek ve meşruiyetin nasıl sağlandığını göstermektedir. Selznick'in (1949) Tennessee Valley Authority çalışması da dışsal çıkarların örgüt tarafından nasıl yanına alındığının detaylarını ve örgütün projeleri desteklemek için nasıl razı edildiğini tanımlamaktadır. Yanına alma taktikleri kurumsal zıtlıkları etkisiz kılmayı ve meşruiyeti geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal bağlantıların fırsatçı kullanımı, diğer dışsal baskı gruplarında örgütün değerliliği ve kabul edilebilirliğini göstermek için koalisyon oluşturma süreçlerinde ve kurumsal bağların stratejik kullanımında açıklanmaktadır (Benson, 1975; DiMaggio, 1983; Wiewel ve Hunter, 1985; Oliver, 1990). Örneğin bir konaklama işletmesi doluluk oranlarını arttırabilmek için tur operatörleri ile ya da ilişki içinde olduğu diğer işletmelerle yatay/dikey birleşmelere gidebilmektedir.

Etkileme taktikleri genellikle kurumsal değerlere ve inanışlara yönelmiştir. Örgütlerin gücünü kullanarak çevredeki değişimleri etkilemesini ifade etmektedir. Örgütler böylece çevredeki diğer örgütlerin değerlerini ve inanışlarını etkileyebilirler, onların fikir değiştirmelerine sebep olabilirler. İnanç sistemlerinin yönlendirilmesine, ticari birliklerin endüstri ile ilgili halkın algılamasını etkilemek ve kurumsal kuralların değişimini sağlamak için devleti etkilemesi örnek olarak gösterilebilmektedir. Sanat örgütleri çalışmasında DiMaggio (1983) kar amacı gütmeyen çeşitli sanat örgütlerinin kamu kaynaklarından finansman ve destek elde etmek için nasıl sahte kulis koalisyonları kurduklarına işaret etmektedir. Konaklama işletmeleri herşey dahil sisteminin bölgenin gelirlerini düşürdüğü ve turizm potansiyelinin bu sistem yüzünden etkin kullanılmadığı söylemleri ile paydaşlarının görüşlerini etkilemeye çalışmaları, ayrıca müşterilerinin ve tedarikçilerinin isteklerini kendi amaçları doğrultusunda etkilemeye çalışmaları bu taktiğe örnek olarak verilebilir.

Kontrol etme taktikleri, örgüt üzerinde baskı uygulayan dışsal baskı grupları üzerinde güç ve hakimiyet kurmak için özel çabalar olarak ifade edilmektedir. Kurumsal bakış açısından pek çok görgül çalışma kurumsal süreçler temelinde güç ve kontrol çatışmalarına işaret etmektedir (Rowan, 1982; Tolber ve Zucker, 1983; Tolbert, 1985, 1988; Covaleski ve Dirsmith, 1988). Kontrol, çevresel baskılara yanıt vermede yanına alma ve etkilemeden daha aktif saldırgan bir yanıttır. Çünkü örgütün amacı kurumsal kaynakları ve süreci etkilemekten ziyade onlar üzerinde hakimiyet kurmaktır. Örgütler, kurumsal beklentiler yeni başladığı, bölgeselleştiği ya da zayıf teşvik edildiği zaman daha büyük olasılıkla kontrol taktiklerini kullanmaktadırlar. Konaklama işletmelerinin tur operatörlerinin faaliyetlerini kontrol etmek için yerel yönetimlerle görüş alışverişinde bulunmaları ya da merkezi hükümetle anlaşarak tur operatörleri ile başa çıkmaya çalışmaları kontrol etme taktikleri için örnek olabilir.

Yanına alma, etkileme ve kontrol etme taktikleri çevresel baskılara yanıt vermede diğer stratejilere nazaran daha aktif stratejik yanıtları oluşturmaktadırlar. Örgütler kendilerine zorla kabul ettirilen çevresel baskıları kontrol etmekte, yeniden yaratmakta ve aktif olarak değiştirmektedir. Bu davranış, kurumsal süreçleri ve ilişkileri dinamik bir şekilde değiştirme, kurumsallaşmış normları ve dışsal değerlendirme kriterlerini biçimlendirme, yeniden tanımlama ve kaynakları kontrol etmeyi içermektedir.

2.3.1.3. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler

Yukarıda anlatılan stratejiler ve taktikler, pasiflikten aktifliğe doğru bir sıralanışla örgütlerin çevresel baskılara ve beklentilere verdikleri yanıtları göstermektedir. Kurumsal kurallara ve beklentilere uyum ya da direnme bir yandan örgütün kurumsal çevreye uyma isteğine bir yandan da uyum sağlayabilme yeteneğine bağlıdır. Örgütler çevrelerine devlet, sosyal-yasal birlikler aracılığı ile ve müşteri-rekabet ilişkisi ile bağlıdır (Oliver, 1991, s. 159). Bu örgütler, büyük veya küçük, bürokratik veya organik, özel veya kamu örgütü olsun çevre ile ilişki içerisinde olmalıdırlar. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için çevreye bağımlıdırlar ama problem bu değildir. Örgüt çevrede ihtiyaç duyduğu kaynakları sürekli olarak elde edebilse yine bir sorun çıkmaz, ancak çevre sürekli bir değişim içerisinde. Yeni örgütler çevreye girip çıkabilmekte ve kaynak yetersiz kalabilmektedir. Çevre değiştiğinde örgüt de çevresel faktörler karşısında faaliyetlerini değiştirmek zorunda kalmaktadır.

Tablo 2.4. Stratejik Yanıtların Öncelleri

Çevresel Faktör	Araştırma Sorusu	Tahmin Boyutları
Sebepler	Kurumsal kurallara ya da beklentilere uyum için örgütler niçin baskı altındadırlar?	Meşruiyet ya da sosyal uygunluk Verimlilik ya da ekonomik uygunluk
Baskı Grupları	Örgüt üzerinde çevresel baskıları kullananlar kimlerdir?	Çeşitli baskı grubu talepleri Baskı gruplarına bağımlılık
İçerik	Normlar ya da gereklilikler uyum için örgüt üzerinde ne tür baskı yaratırlar?	Örgütsel amaçlar ile tutarlılık Örgütün maruz kaldığı kısıtlamalar
Kontrol	Çevresel baskılar nasıl ya da ne anlamıyla kullanılmaktadır?	Yasal baskı ya da zorlama Normların istekli yayılımı
Bağlam	Kurumsal baskıların kullanıldığı çevresel bağlam nedir?	Çevresel belirsizlik Çevresel birbirine bağımlılık

Kaynak : Oliver, 1991, s. 160

Çevresel baskılar karşısında işletmelerin uyum göstermeye doğru verdikleri örgütsel yanıtlar, bu baskıların niçin kullanıldığına, bunları kimin kullandığına, bu baskıların neler olduğuna, nasıl ya da ne anlamda kullanıldıklarına ve nerede meydana geldiğine bağlı

olacaktır (Oliver, 1991, s. 159). Tablo 2.4.'te verilen beş kurumsal öncel (antecedents) (sebepl, baskı grupları, içerik, kontrol ve bağlam) bu beş temel soruya karşılık gelmektedir.

Tablo 2.5. Çevresel Önceller ve Tahmin Edilmiş Stratejik Yanıtlar

Stratejik Yanıtlar					
Tahmin Faktörü	Boğun Eğme	Uzlaşma	Kaçınma	Karşı Koyma	Yönlendirme
Sebepl					
Meşruiyet	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Verimlilik	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Baskı Grupları					
Çeşitlilik	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Bağımlılık	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
İçerik					
Tutarlılık	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Kısıtlama	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Kontrol					
Baskı	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Yayıml	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Bağlam					
Belirsizlik	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Birbirine bağımlılık	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük

Kaynak : Oliver, 1991, s. 160

Oliver (1991) beş faktör açısından çevresel baskıları tanımlayarak stratejik seçimde kurumsal ve teknik belirleyicilerin önemini kabul etmektedir. Bu beş kategorinin on boyutundaki değişim strateji seçimini tanımlamak için gösterilmektedir. Örneğin, Tablo 2.5.'nin ilk satırı, meşruiyetin algılanan derecesi yüksek olduğu zaman büyük olasılıkla “boyun eğme” nin ortaya çıkacağını söylemektedir. Uzlaşma, kaçınma, karşı koyma ve yönlendirme stratejileri ise algılanan meşruiyetin derecesi düşük olduğu zaman büyük olasılıkla ortaya çıkmaktadır.

2.3.1.3.1. Sebepl (Cause)

Çevresel baskının “sebebi” stratejik yanıtın etmenlerinden birisidir. Zucker (1987, s. 451) kurumsal kuramda baskıyı kullanmaya yönelik dışsal aktörler için temel olan faktörlerin belirlenmiş olduğuna dikkat çekmektedir. Genelde, çevresel baskılar için sebepler iki kategoride ele alınmaktadır: Sosyal ve ekonomik uygunluk. Sosyal uygunluk, bir işletme faaliyetinin uzun dönemli karlılık ve yaşamsallık sağlayabilmesi için kilit faktör olarak görülmektedir (Rivera, 2004, s. 782). Bazı baskılar, örgütleri sosyal olarak daha uyumlu ya da kabul edilebilir yapmak için yasa niteliğindedir. Bu yasalar örgütlerin kirlilik yaymayı azaltmasını, ürün ve hizmetlerin güvenli taşınmasını (nakledilmesini) ve işgörenlerin sağlık ve

güvencesinin sağlanmasını gerektirmektedir. HDS'nde müşterilere sunulan hizmetin güvenilir ve ürünlerin hijyenik olması, bu sistemin belirsizliği azaltarak işgörenlerin iş güvenliğini artırması, çok sayıda çalışana istihdam olanağı yaratması ve konaklama tesislerinin statü ve prestijlerini artırması gibi konular sosyal uygunluğa örnek verilebilir. Ekonomik uygunluk için ise, HDS sayesinde yatak kapasitesinin yoğun sezonda en üst düzeyde kullanılması, bu sistemin müşterilere rahat ve ekonomik bir tatil imkanı sunması, konaklama tesislerinin verimliliğini artırması ve kitle üretimine uygun bir sistem olmasıyla maliyetleri düşürmeye yardımcı olması örnek olarak verilebilir.

Bir örgüt uyumun sosyal ya da ekonomik uygunluğu arttıracığını beklediği zaman boyun eğme çevresel baskılara verilecek en olası yanıt olacaktır (Oliver, 1991, s. 161). Beklenen meşruiyet ya da ekonomik kazanç düşük olduğu zaman, örgütler uyum için gerekliliklerde uzlaşmaya, uyum zorunluluğu yaratan koşullardan kaçınmaya, uyum için tavsiye edilen kurumsal gerekliliklere karşı koymaya ya da uyum koşullarını yönlendirmeye girişmektedirler. Dolayısıyla, boyun eğme ile daha fazla karşı koyma stratejileri arasındaki seçim niyetler ya da amaçların değerleri ile örgütün aynı fikirde olma derecesine bağlı olmaktadır.

Bu bağlamda Oliver (1991) in uyum için çevresel baskıların arkasında yatan amaçlar olarak ifade ettiği sebep ile ilgili (sosyal uygunluk: Meşruiyet – ekonomik uygunluk; verimlilik) baskılar ne kadar büyükse işletmenin pasif strateji tercihi o kadar güçlüdür. Goodstein (1994) büyük işletmelerin sosyal ve ekonomik uygunlukla ilgili baskılara karşı stratejilerinin daha pasif olduğunu bulmuştur. Ingram ve Simons (1995) örgütlerde iş ve aile konuları bağlamında benzer sonuçları teyit etmiştir. Bu çalışmaların uzantısı olarak Etherington ve Richardson (1994) rekabetçi ve kurumsal eşbiçimliliğin verimlilik ya da meşruiyetin yansımaları olduğunu vurguladıkları çalışmalarında çevresel baskıların güçlü olduğu durumlarda örgütlerin meşruiyet üzerinde odaklanacakları sonucuna varmışlardır. Clemens ve Douglas (2005), Amerikan metal endüstrinde yapmış oldukları çalışmalarında radyoaktif kirlenmeye karşı sebep ile ilgili baskıların güçlü olduğu durumda işletmelerin daha az aktif strateji tercihlerinde olduklarını saptamışlardır.

2.3.1.3.2. Baskı Grupları (Constituents)

Stratejik yanıtlar, örgüt üzerinde çevresel baskı yaratan grupların özelliklerinden etkilenmektedir. Kurumsal baskı grupları, hükümeti, meslekleri, çıkar gruplarını ve genel

kamuyu, zorla kabul ettirilen kanun çeşidini, düzenlemeleri ve örgüt üzerindeki beklentileri içermektedir (Oliver, 1991, s. 162). Oliver (1991) baskı gruplarını iki farklı boyutta ele almıştır: Çeşitlilik ve bağımlılık. Çeşitlilik örgüt üzerinde baskı unsuru yaratan baskı gruplarının farklı türlerini ifade etmektedir. HDS uygulamasında konaklama işletmeleri üzerinde baskı yaratan, devlet tarafından büyük otellerin yapılmasına yönelik teşvikler, meslek kuruluşları ve profesyonel yöneticilerin özendirmeleri, konaklama tesisi sahiplerinin karlarını en çoğa çıkarma istekleri ve ulusal ve uluslararası alandaki rekabet koşulları gibi unsurlar Oliver'ın çeşitlilik boyutunu ifade etmektedir.

Friedland ve Alford (1987, s. 32) farklı kurumsal çevrelerin örgütler üzerinde çatışan tanımlamalar ve talepler kullandığını iddia etmiştir (Örneğin; piyasaya karşı devlet tarafından yapılan konut ve sağlık düzenlemeleri). Scott (1983, s. 105) hükümet kontrollerinin çok karmaşık, uzmanlaşmış ve bölünmüş olduğunu ve sonucun “bölgesel düzeyde çatışan ihtiyaçların karışıklığı” olduğunu söylemiştir. Pfeffer ve Salancik (1978, s. 27) örgütlerin birbirine zıt ve rekabet eden taleplere karşı durduğunu iddia etmiştir. Bu durum çevreye tek taraflı uyumu zorlaştırır, çünkü bir baskı grubunun tatmini sık sık bir örgütün bir başka örgütün taleplerini yok saymasını ya da onlara karşı koymasını gerektirmektedir. Çatışan çıkar gruplarını yönetme ile ilişkilendirilen problemler için görgül destek özel sektör işletmeleri (Friedlander ve Pickle, 1968) ve eğitim örgütleri (Gross vd., 1958; Rowan, 1982) için mevcuttur. Çevresel baskıyı gerçekleştirenlerin sayıları arttıkça amaç çatışması meydana gelebilmekte, çevresel baskı zayıflayabilmekte ve örgütsel direnç göstermek kolaylaşabilmektedir.

DiMaggio ve Powell (1983, s. 154) “bağımlılıkları olmayan örgütlerin taleplere direnmede daha yetenekli olduğunu” iddia etmişlerdir. Benzer şekilde kaynak bağımlılığı kuramcıları, bir örgütün dışsal baskıların kaynağına bağımlı olduğu zaman dışsal baskılara direnme olasılığının düşeceğini iddia etmektedirler. İsrail'deki fabrika yöneticileri çalışmasında, Pfeffer (1972a) hükümet düzenlemelerine bağımlılığı yüksek olan örgütlerin hükümet beklentilerine uyma olasılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Boyun eğme, baskıların kaynağına olan bağımlılık yüksek olduğu zaman çevresel baskılara en muhtemel stratejik yanıttır.

Çevresel baskıların kaynağına bağımlılık azaldığında kaçınma daha uygulanabilir stratejik alternatif haline gelmektedir. Bağımlılık azaldığı zaman hem karşı koyma hem de yönlendirme örgüt çıkarları için en az risk sunmaktadır. Örgütsel direncin en fazla olduğu

durum, örgütün kurumsal baskı gruplarına bağımlılığının düşük olduğu dönemlerde görülmektedir. Örgütün kurumsal baskı gruplarına bağımlılığı yüksek ise yani ihtiyaç duyduğu kıt ve kritik kaynakları kullanmak için bir başka örgüte yüksek derecede bağımlı ise direnç göstermesi zordur. Konaklama işletmelerinin hizmet sunabilmeleri için yüksek derecede tur operatörlerine bağımlı olmaları, onların istek ve yönlendirmelerine boyun eğmeleri burada iyi bir örnektir. HDS'ne geçilmesinde konaklama işletmelerinin, bölgedeki seyahat acentalarına, tur operatörlerine, hedef pazarlardaki turistlerin taleplerine ve hedef pazarlardaki çocuklu ailelerin taleplerine olan bağımlılıkları Oliver'ın sunduğu bağımlılık boyutuna örnek olarak verilebilir.

Sonuç olarak, baskı grupları ile ilgili (çeşitlilik: Multiplicity – bağımlılık: Dependence) baskılar ne kadar büyükse, işletmenin pasif yönde strateji tercihi o kadar güçlüdür. Bu varsayım için görgül destek mevcuttur (Goodstein, 1994; Simons, 1995; Clemens ve Douglas, 2005).

2.3.1.3.3. İçerik (Content)

İçerik ile ilgili baskıların iki boyutunun alternatif stratejilerin tahmin edilmesinde özellikle önemli olacağı varsayılmaktadır (Oliver, 1991, s. 165): Örgütsel amaçlar ile baskıların tutarlılığı ve örgüte zorla kabul ettirilen baskılarla karar verme yetkisinin kayboluşu. Örgütler, baskılar ya da beklentiler dışsal amaçlarla uyumlu olduğu zaman dışsal baskılara boyun eğmeye daha istekli olacaktırlar. Uzlaşma ve kaçınma stratejilerinin, örgütsel amaçlar ile çevresel baskılar arasında yalnızca ılımlı tutarlılık olduğu zaman en yaygın stratejiler olacağı tahmin edilmektedir. Karşı koyma ve yönlendirme stratejileri ise tutarlılık az olduğu zaman daha sıklıkla kullanılmaktadır. Tutarsızlık, kurumsal amaçlar ile zıt amaçları olan örgütsel çıkarları ifade etmektedir ve kurumsal beklentilerin geçerliliği ve meşruiyeti ile ilgili örgütsel şüpheleri teşvik etmektedir (Oliver, 1991, s. 165). HDS'nin yayılım sürecinde, bu sistemin konaklama tesislerinin amaç ve hedeflerine uygun olması, hedeflenen doluluğa ve karlılığa ulaşmak için uygun bir sistem olması ve ürün ve hizmet kalitesini arttırarak üst seviyede müşteri memnuniyeti sağlamaya yardımcı olması tutarlılık boyutu için örnek teşkil etmektedir.

Covaleski ve Dirsmith (1988) bir üniversitenin devlet kaynaklarını paylaşmak için kurumsallaşmış bir bütçe yapısına (bu yapı üniversitenin amaçları ve çıkarları ile tutarsız olduğu zaman) nasıl meydan okuduğunu ve onu nasıl reddettiğini tanımlamaktadır. Bansal ve

Roth (2000) yapmış oldukları çalışmalarında, çevresel baskılara uyum için işletmelerin farklı araçlarla teşvik edilmelerinin çevresel baskılara karşı koymada daha az aktif strateji ürettiklerini ortaya koymaktadırlar. Clemens ve Douglas (2005) çalışmalarında, içerikle ilgili baskılar büyük olduğu zaman işletmelerin çevresel baskılara daha pasif stratejilerle yanıt verdikleri ile ilgili görgül kanıt sunmuşlardır.

İçerik ile ilgili baskıların ikinci boyutu ise örgüte zorla kabul ettirilen baskılarla karar verme özerkliğinin kayboluşunu ifade eden kısıtlamalardır (Oliver, 1991, s. 166). Bu kısıtlamalar örgütlerin faaliyetlerinde birtakım değişikliklere ve düzenlemelere gitmesini gerektirmektedir. Örgütlerin kendi kararlarının ötesinde dışsal baskıların daha fazla etkili olması demektir. Pfeffer ve Salancik (1978, s. 94) “razı olma, karar verme yetkisinin kayboluşudur ve sınırlı özerkliği kabul etmedir”, tanımlamasına vurgu yapmaktadırlar. Pek çok kuramcı ve araştırmacı örgüt-çevre ilişkilerinde örgütsel sağduyunun ve karar verme özerkliğinin önemini vurgulamaktadırlar (Thompson, 1967; Cook, 1977; Pfeffer ve Salancik, 1978; Whetten ve Leung, 1979; Schermerhorn, 1981; Provan, 1982, 1983; Hambrick ve Finkelstein, 1987). Özerklik tehdit edilir hale geldiği zaman, örgütler karar verme süreçlerinde uzlaşma ya da müzakere etmek için harekete geçebilmektedirler. Bir örgütün özerkliğine getirilen kısıtlamalar yüksek seviyede olduğu zaman bu kurumsal kısıtlamalara meydan okunabilir ya da saldırılabilir. HDS'nin yayılım sürecinde etkili olan, tur operatörlerinin baskıları, tur operatörlerinin yönlendirmeleri, tur operatörleri ile bir yıl öncesinden yapılan kontenjan anlaşmaları ve bu sistemin müşterilerin taleplerini sınırlandırmayı mümkün kılması gibi unsurlar kısıtlama boyutu için örnek verilebilir.

2.3.1.3.4. Kontrol (Control)

Kontrol, yasal zorlama ve gönüllü yayılım boyutlarını içeren, örgüt üzerinde etkili dışsal baskılardır (Oliver, 1991, s. 168). Kanun gücü ya da hükümet kuralları kültürel beklentileri desteklediği zaman örgütler daha fazla kamu çıkarının farkında olmaya zorlanmakta ve muhtemelen yanıt vermede daha az aktif olmaktadır. Yasal zorlama yüksek olduğu zaman örgüt çıkarlarına en iyi hizmet eden strateji kabullenmedir ki, bu kabullenme reddetmenin sonuçları yüksek derecede cezalandırıcı ve tam anlamıyla zorunlu olduğu zaman geçerli olmaktadır. Aktif karşı koyma ve yönlendirme çoğu zaman yasal zorlama düşük olduğunda ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından düşünüldüğünde HDS'nin yayılım sürecinde etkili olan, hükümet düzenlemeleri, otel işletmelerine yönelik kanuni bir düzenlemenin olmaması, KDV ve özel tüketim vergisi uygulamaları ve tur operatörlerinin

konaklama tesislerini başka şekilde pazarlamasının zor olması gibi unsurlar baskı boyutu altında düşünülebilir.

Dışsal baskılar ve beklentiler yalnızca yasal zorlama ile meydana gelmez, gönüllü yayılım yoluyla da oluşabilir. Örgütsel bir alanda gönüllü bir şekilde yayılma kurumsal beklentilere uyum olasılığını arttırmaktadır. Gönüllü yayılma örgütlerin kendi yasallığını garanti edebilecek bir uygulamayı benimsemesidir. Kurumsal bir çevredeki normlar ya da uygulamanın gönüllü yayılımının derecesi düşük olduğu zaman örgütler bu normlar ve uygulamalara muhtemelen daha az uyum göstereceklerdir. Normlar, değerler ve uygulamaların geniş bir alana yayılımı ne kadar az ise örgütlerin karşı koyma ya da yönlendirme stratejisini hedefleme olasılığı o kadar artar. Çünkü örgütler yeni başlayan ya da dar bir şekilde yayılan değerler ve uygulamaların muhtemelen daha az farkında olacaklar ve uyum sağlayamayabileceklerdir. Örgütler ayrıca daha fazla şüpheli olma eğiliminde olacaklar ve bu yüzden değerler ve uygulamalar genele yayılmadığı ya da geniş bir şekilde onaylanmadığı zaman uyuma gönülsüz olacaklardır. Sonuç olarak kontrol ile ilgili baskılar ne kadar büyük olursa örgütlerin daha pasif stratejiler ile çevresel baskılara yanıt verecekleri varsayımı ortaya konmuştur (Oliver, 1991, s. 168; Tenbrunse vd., 2000). Konaklama işletmelerinde HDS'nin yayılım sürecinde etkili olan, bölgede geniş bir alana yayılmış olduğu için bu sistem dışında çalışmanın çok zor olması, bu sistemi uygulayan bazı konaklama tesislerinin başarıları, konaklama işletmesi sahibinin isteği ve başarısı kanıtlanmış bir sistem olması gibi unsurlar yayılım boyutuna örnek teşkil etmektedir.

2.3.1.3.5. Bağlam (Context)

Çevrenin belirsiz olması ve örgütün çevreye bağımlı olması örgütsel yanıtı biçimlendirmede önemli bir rol üstlenmektedir. Çevresel belirsizlik ve birbirine bağımlılık kurumsal talepler ya da beklentilere örgütün uyumu ya da direncini etkileyen bağlamın önemli boyutları olarak tahmin edilmektedir (Oliver, 1991, s. 170). Pfeffer ve Salancik (1978, s. 67) çevresel belirsizliği “dünyanın gelecek durumlarına önceden hazırlıklı olamama ve tam olarak tahmin edememe derecesi” olarak tanımlamaktadır. Birbirine bağımlılık bir örgütsel alanın sakinleri arasındaki örgütlerarası ilişkilerin yoğunluğunu ifade etmektedir.

Hem kurumsal hem de kaynak bağımlılığı kuramcıları belirsizliğin çeşitlilik ile birbirini etkileyeceğini söylemektedirler. Şöyle ki, pek çok çatışan baskı grubu baskıları belirsizliği şiddetlendirme eğilimindedir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 68; Scott, 1987, s. 141). Her iki

kuramın kuramcıları ayrıca şunu iddia etmektedirler: Örgütsel karar vericiler örgütsel yaşamda kesinlik (belirlilik), istikrar ve tahmin edilebilirlik için güçlü bir tercih yetkisine sahiptir (Zucker, 1977; Pfeffer ve Salancik, 1978; DiMaggio ve Powell, 1983; DiMaggio, 1988). Çevresel belirsizlik yüksek olduğu zaman boyun eğme, uzlaşma ve kaçınma stratejilerinin en muhtemel ortaya çıkacak stratejiler olacağı tahmin edilmektedir. Meyer ve Rowan (1977, s. 352) kurumsal uyumun örgütleri çevresel çalkantıdan nasıl koruyabileceğine dikkat çekmektedirler. Belirsizlik bağlamında, örgütler ayrıca diğer örgütleri muhtemelen daha fazla taklit etmektedirler. DiMaggio ve Powell (1983) çevresel belirsizliğin örgütleri bir diğerini taklit etmeye sevk edeceğini varsaymaktadırlar. Galaskiewicz ve Wasserman (1989) bu iddiayı desteklemek için görgül kanıt sunmaktadırlar. Uzlaşma stratejileri bakımından Pfeffer ve Salancik (1978, s. 145) çevresel belirsizliği azaltmak için müzakerenin doğrudan bir yaklaşım olduğunu söylemektedirler. HDS'nin yayılım sürecinde etkili olan, turizm sektöründe belirsizliğin yüksek olması, HDS'nin belirsizliği azaltan bir sistem olması, turizm sektöründe yaşanan irili ufaklı krizleri yönetmek için uygun bir sistem olması ve geleceğin belirsiz olduğu bir ortamda satış, pazarlama yöntemleri ile uğraşmaksızın konaklama tesislerinin kolayca doldurulmasını sağlaması gibi unsurlar belirsizlik boyutuna örnek olarak verilebilir.

Kurumsal baskı gruplarının yönlendirilmesi ve onlara karşı koyma örgütsel amaçları başarmak için daha aktif stratejik yanıtlar olarak görülmektedir. Örgütler, çevrede yüksek derecede birbirine bağımlılık olduğu zaman kurumsal çevrenin değerleri ya da gerekliliklerini muhtemelen daha fazla kabul ederler. Hem kurumsal hem de kaynak bağımlılığı kuramcıları karşılıklı bağımlılığın, normların, değerlerin ve paylaşılan enformasyonun gönüllü yayılımını kolaylaştırdığını söylemektedirler. Çünkü yüksek derecede birbirine bağımlı çevreler kurumsal normların yayılabileceği ilişki kanalları sağlamaktadır. Meyer ve Rowan (1977) yüksek derecede birbirine bağımlılık olduğu zaman örgütlerin daha az aktif strateji benimseyeceklerini belirtmektedirler. DiMaggio ve Powell'a (1983) göre, kurumsal çevrede birbirine bağımlılığın yüksek dereceleri kurumsal eşbiçimliliğe ve uyuma teşvik etmektedir. HDS'nin yayılım sürecinde etkili olan, iş çevresinde var olan yüksek derecede birbirine bağımlılık, bölgedeki diğer işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, hammadde alınan esnaf gibi) satın alma, satış ve pazarlama ve ürün ve hizmet üretimi konusunda işbirliğini arttırması gibi unsurlar birbirine bağımlılık boyutu altında düşünülebilir.

2.4. ÇEVRESEL BASKILARA VERİLEN STRATEJİK YANITLARI İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Çevresel baskılara verilen stratejik yanıtları inceleyen çalışmalar tarihsel akışı içerisinde ele alınarak Tablo 2.6.'de özetlenmiştir. Burada, Oliver'ın (1991) kavramsal çatısını kullanarak görgül destek sağlayan çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 2.6. Çevresel Baskılara Verilen Stratejik Yanıtları İnceleyen Makaleler

Kaynak çalışma	Metodoloji	Örneklem	Bağımsız değişken(ler)	Bağımlı değişken(ler)	Bulgular
Judge ve Zeithaml (1992)	Yarı yapılandırılmış görüşmeler ve arşiv taraması ile anket uygulaması birlikte kullanılmıştır.	Dört farklı sektörden toplam 114 CEO ile görüşme yapılmış ve toplam 42 örgütten anket toplanmıştır.	Örgütün yaşı, çeşitlendirme düzeyi, içerde bulunan temsilci, yönetim kurulunun büyüklüğü	Stratejik karar verme sürecine yönetim kurulu üyelerinin katılımı	Yönetim kurulunun büyüklüğü, çeşitlendirme düzeyleri ve içerde bulunan temsilci değişkenleri ile yönetim kurulunun stratejik karar verme sürecine katılımı arasında negatif ilişki olduğu, örgütün yaşının ise pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca yönetim kurulunun karara katılımı ile finansal performans arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır.
Goodstein (1994)	Arşiv taraması ve anket uygulaması bir arada kullanılmıştır.	Araştırma 1239 örgüt üzerinde gerçekleştirilmiştir.	Sebep, baskı grupları, içerik, kontrol, bağlam	Boyun eğme, uzlaşma, kaçınma, karşı koyma	İşverenlerin iş-aile meselelerini benimsemelerinde sosyal uygunluk ve meşruiyetin önemli etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, önemli bir kurumsal baskı grubu olan kadın işgörenlere bağımlılığın kritik önemi olduğu vurgulanmaktadır. Bunlardan başka, diğer örgütler arasında iş-aile meseleleri ile ilgili uygulamaların artmasının örgütleri bu yöndeki normlara ve yapıya uygun hareket etmeye ittiği sonucuna varılmıştır.
Greening ve Gray (1994)	Arşiv taraması ve anket uygulaması bir arada kullanılmıştır.	103 şirkette yönetim faaliyetleri ile ilgilenen başkan yardımcılara uygulanmıştır.	Medya etkisi, çıkar gruplarının baskısı, krizler, örgütün büyüklüğü, tepe yönetimin kararı	Yönetimin yapısal gelişimi	Çıkar grupların baskısı, krizler, örgütün büyüklüğü ve tepe yönetimin kararı ile yönetimin yapısal gelişimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, ancak medyanın etkisi ile yönetimin yapısal gelişiminin boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 2.6.'nin devamı

Blum vd. (1994)	Yapılandırılmış görüşme tekniği ile anket uygulaması yapılmıştır.	200 işgören ile gerçekleştirilmiştir.	Gelişim ve terfi prosedürlerine vurgu, yönetimde olmayan kadın çalışanlar, ortalama yönetici ücreti, işgörenleri örgüte çekmede ve kalmasını sağlamadaki zorluk, yönetimde ırkçılık, yıllık yönetim boşlukları, profesyonel ya da yetenekli işgörenlerin oranı, örgüt yaşı ve endüstri tipi	Kadın yöneticilerin oranı	Gelişim ve terfi üzerine vurgu, yönetimde olmayan kadın çalışanlar, yönetimde ırkçılık, yıllık yönetim boşlukları, profesyonel ve yetenekli işgörenler ve üretim endüstrisinde olmayan işletmeler ile yönetimde kadınların sayısı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ancak ortalama yönetici ücreti ve örgüt yaşı ile yönetimde kadın yöneticilerin oranı arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte işgörenleri örgüte çekme ve kalmalarını sağlamadaki zorluk ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.
Ingram ve Simons (1995)	Anket uygulanmıştır.	On farklı endüstriden toplam 688 örgüt üzerinde gerçekleştirilmiştir.	Sebepler, baskı grupları, içerik, kontrol, bağlam	İş-aile meselelerine örgütlerin verdikleri stratejik yanıtlar	Örgütün büyüklüğü, kamu sektörü olması, bir endüstri içindeki diğer örgütlerin de benimsemesi, kadınların yüksek işsizlik oranları ve örgütteki kadın çalışanların oranı değişkenleri ne kadar büyük olursa işverenlerin iş-aile meselelerini benimsemelerinin o kadar büyük olacağı sonucuna varılmıştır.
Westphal vd. (1997)	Arşiv taraması ve anket uygulaması bir arada kullanılmıştır.	A.B.D.'de 2700 hastane üzerinde gerçekleştirilmiştir.	Benimseme zamanı, şebeke bağları	Uyum, verimlilik ve meşruiyet	Toplam Kalite Yönetimini ilk benimseyenler verimlilik elde etmek için uyarılıyorlar. Buna karşın daha sonralarda uygulayanlar TKY programlarının normatif biçimlerini benimseyerek meşruiyet elde ediyorlar. Şebeke bağları TKY uygulamasını ilk benimseyenlerde düşük olmasına rağmen sonraki benimseyenlerde artmıştır.

Tablo 2.6.'nin devamı

Ang ve Cummings (1997)	Anket yöntemi kullanılmıştır.	Araştırma bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 226 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir.	Dışsal ürün maliyet avantajı, gevşek kaynaklar, varlık özgüllüğü, teknolojik belirsizlik, karmaşıklık, tedarikçinin olması ve büyüklük	Dış kaynak kullanımı	Dışsal ürün maliyet avantajının dış kaynak kullanımındaki etkisi büyük ve küçük bankalar arasında farklılık göstermektedir. Gevşek kaynakların etkisi ve teknolojik belirsizlik ise banka büyüklüğünden bağımsızdır. Varlık özgüllüğü, karmaşıklık ve tedarikçinin olması konusunda ise büyük ve küçük bankalar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur.
Deephouse (1999)	Anket yöntemi kullanılmıştır.	Veriler 159 bağımsız bankadan toplanmıştır.	Stratejik benzerlik	Ortalama varlıkların geri dönüşü	Uyumun işletmelere farklı olmaktan daha yararlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ortalama varlık geri dönüşünde pazar payının anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.
Davis vd. (2000)	Anket yöntemi kullanılmıştır.	Kağıt endüstrisinde rekabet eden toplam 1383 iş biriminin yöneticilerine uygulanmıştır.	İçsel eşbiçimlilik, bölgesel pazar uyumu, hem eşbiçimlilik hem de bölgesel pazar uyumunun benzer düzeyleri	Yabancı pazara giriş biçimleri	Başkalarının kullandığı giriş biçimlerinden ziyade kendi giriş biçimlerini kullanan işletmelerde daha fazla içsel eşbiçimlilik olacağı bulunmuştur. Stratejik iş birimlerinin ihraç ettikleri biçimleri kullanmalarının bölgesel pazara uyumda daha iyi sonuçlar vereceği saptanmıştır. Ayrıca karma biçimlerin kullanımının ise hem içsel hem de dışsal eşbiçimlilik için benzer seviyeler göstereceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2.6.'nin devamı

Carpenter ve Feroz (2001)	Görüşme tekniği kullanılmıştır.	Dört eyaletten (New York, Michigan, Ohio ve Delaware) konu ile ilgili 23 üst düzey kişi ile	Zorlayıcı eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik ve kural koyucu eşbiçimlilik	Genel olarak kabul edilmiş muhasebe ilkeleri (GAAP)	GAAP' ı benimsemeye üç eşbiçimlilik baskısından aynı anda ikisi ya da daha fazlasının etkili olabileceği sonucuna varılmıştır. Başlangıçta New York ve Michigan'da "uzlaşma", Ohio'da "karşı koyma", Delaware'de ise "yönlendirme" stratejisi uygulandığı sonucuna varılmıştır.
McKay (2001)	Örnek olay çalışması kullanılmıştır.	Alkolsüz içecek endüstrisi ve orman endüstrisi	Yanıtların zamanlaması ve örgütlerarası yanıtlar	Çevre hakları	Kurumsal kuramın özetlediği örgütlerin, dışsal baskıların norm ve kuralları ile başa çıkarak yarar aradıkları tezine destek bulunmuştur. Ayrıca örgütlerin yanıtlarının razı olmanın ötesinde bir çeşitlilik yarattığı sonucuna varılmıştır.
Clemens ve Douglas (2005)	Anket yöntemi kullanılmıştır.	Çelik endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerden toplam 127 kişiden veri toplanmıştır.	Sebepler, baskı grupları, içerik, kontrol ve bağlam	Stratejik yanıtlar	Örgüt büyüklüğü ile yönlendirme ve uzlaşma stratejileri arasında negatif ilişki bulunmuştur. Etkili baskı grupları ile boyun eğme ve uzlaşma arasında pozitif, karşı koyma arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca içerik ile ilgili baskılarla yönlendirme arasında ve kontrol ile ilgili baskılarla boyun eğme arasında pozitif bir ilişki, son olarak da bağlam ile ilgili baskılarla boyun eğme ve uzlaşma arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yönetim yazını kurumsal iş çevrelerinin seçimi nasıl sınırlandırdığını tanımlamada zengindir (Baum ve Oliver, 1992; Haveman, 1993; Meyer ve Rowan, 1977; Tolbert ve Zucker, 1983). Diğer taraftan çevresel baskılar gibi faktörlerle başa çıkacak örgütlerin stratejik seçimlerine çok az yer verilmiştir (Milliken vd., 1998). Bununla birlikte Scott'ın (1987) da işaret ettiği gibi yöneticilerin rasyonel stratejik kararlar vererek çevresel baskılara yanıt vermesi beklenmektedir (Goodstein, 1994).

Oliver (1991) çevresel baskılar ile işletmelerin stratejik cevapları arasındaki ilişkiyi açıklamak için kurama dayalı bir çatı sunmuştur. Onun yeni ufuklar açan bu makalesi yukarıda verilen tablodan da anlaşılacağı üzere pek çok çalışma için temel teşkil etmiştir. Bu çalışmaların her biri işletmelerin karşı karşıya kaldığı faktörleri ve bu çevresel baskılara verdikleri stratejik cevaplarını anlamamıza yardımcı olmuştur. Bu çalışmaların her biri Oliver'ın çatısını destekleyici sonuçlar bulmuştur, ancak bu çalışmaların sayıları yeterli değildir ve sınırlı kalmaktadır. Bu sınırlılık Oliver'ın verdiği modelin tamamını kullanan çalışmaların (Goodstein, 1994; Ingram ve Simons, 1995; Clemens ve Douglas, 2005) azlığından kaynaklanmaktadır. Çalışmalarda genellikle modelin belli yönleri alınarak her bir araştırma için kendi bağlamlarında kendi sorunsallarına uyarlanarak uygulanmıştır.

Ingram ve Simons'ın (1995) çalışması Goodstein'in (1994) çalışmasının bir devamı niteliğinde olup Oliver'ın (1991) verdiği kavramsal çatının tamamını kullanan çalışmalardır. Yazarlar çalışmalarını ile işverenlerin iş-aile meselelerini benimsemelerinde etkili olan unsurları ortaya koymuşlar ve bu meseleleri benimserken verdikleri yanıtları incelemişlerdir. Clemens ve Douglas (2005) ise Oliver'ın (1991) modelinin tamamını kullanan son çalışmadır. Yazarlar, artık çeliğin oluşturduğu radyoaktif kirlilik konusuna çelik endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin verdikleri stratejik yanıtları incelemişlerdir. Ortaya çıkan sonuçlar ile daha önceki çalışmaların sonuçlarını karşılaştırmışlar ve endüstriler arasındaki farklılıkları yorumlamışlardır. Tablo 2.7.'de verilen diğer dokuz çalışmanın bu üç çalışmadan temel farkı ise Oliver'ın (1991) modelinin tamamını değil kendi bağlamları için gerekli kısımlarını kullanmış olmalarıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN ANTALYA YÖRESİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kurumsal çevrenin örgütler üzerindeki etkilerine odaklanarak dünya turizm endüstrisinde önemli bir tatil turizmi yönelim merkezlerinden biri olan Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinde herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecinde etkili olan çevresel baskıların ve konaklama işletmelerinin bu baskılara verdikleri stratejik yanıtların incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Bu amaç çerçevesinde aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevaplar aranmıştır:

1. Herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecinde etkili olan çevresel baskılar nelerdir?
2. Herşey dahil sistemi konaklama işletmelerinde kökten bir değişime neden olmuş mudur?
3. Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ile işletmelerin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında bir ilişki var mıdır?
4. İşletme türü ile verilen stratejik yanıtlar arasında bir ilişki var mıdır?
5. Herşey dahil sistemine yönelik çevresel baskılara verilen stratejik yanıtlar ile işletmenin performansı arasında bir ilişki var mıdır?
6. Herşey dahil sistemini uygulayan konaklama tesisi yöneticilerinin turizm sektöründe çalışma süresi ile çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında bir ilişki var mıdır?

Bu çalışmanın temel olarak iki önemli katkı sağlaması öngörülmektedir. Birincisi, örgütsel bağlamda herşey dahil sisteminin benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik olarak ortaya çıkan farklı stratejik yanıtların kavramsallaştırılması, sınıflandırılması ve ölçümüne yönelik bir çalışma (ölçüm aracı geliştirip test edilmesi) yapılmasının, ayrıca çevresel baskılara verilen stratejik yanıtları inceleyen Oliver'ın (1991) hipotezlerinin sınanmasına ve stratejik yanıtlar ile performans arasındaki ilişkiye odaklanması açısından da ilgili yazına

katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İkincisi, bu sistemin Türkiye'nin turizm başkenti olarak adlandırılan Antalya'daki konaklama işletmelerinde ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecinde etkili olan çevresel baskıların ve bu baskıların meydana getirdiği değişimin incelenmesiyle ortaya çıkacak bilgi birikiminin turizm endüstrisinin ulusal ve uluslararası gelişiminde faydalı olacağı öngörülmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın yukarıda belirtilen amaçları doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir. İlk beş hipotez üçüncü araştırma sorusuna (örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ile işletmelerin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında bir ilişkinin olup olmadığı) yanıt bulmak için kurulmuştur. Altıncı hipotez dördüncü araştırma sorusuna, yedinci hipotez beşinci araştırma sorusuna ve son olarak da sekizinci hipotez ise altıncı araştırma sorusuna yanıt bulabilmek için kurulmuştur. Hipotezleri test etmek için regresyon ve ANOVA analizleri kullanılmıştır.

Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ölçeğinin ilk boyutu olan sebep, kurumsal kurallara ya da beklentilere uyum için işletmelerin niçin baskı altında oldukları sorusunun yanıtını aramaktadır. Bu sorunun yanıtı için ise iki tahmin faktörü belirlenmiştir: Sosyal uygunluk ve ekonomik uygunluk. Oliver (1991) *sebeb*'i uyum için çevresel baskıların arkasında yatan amaçlar olarak tanımlamaktadır. Yazar işletmelerin sosyal ya da ekonomik normlara uyum için çok yoğun baskı hissettikleri zaman büyük olasılıkla daha az aktif direnç göstereceklerini iddia etmektedir. Goodstein (1994) büyük organizasyonların kamunun dikkatini daha fazla çektikleri için bu baskılara karşı daha hassas olacağı sonucuna ulaşmıştır. Bu yüzden, daha büyük organizasyonlar göz önünde oldukları için daha ağır yük taşımaktadırlar. Ingram ve Simons (1995) da iş-aile meseleleri için bu sonuçları desteklemektedir. Çevresel baskıların güçlü olduğu yerlerde örgütler daha fazla verimlilik üzerine odaklanacaklardır. Daha iyi donanımlı işletmeler başarılarının devam etmesinde sosyal meşruiyetin önemini anlayacaklar ve büyük olasılıkla bu baskılara daha az aktif direnç göstereceklerdir (Clemens ve Douglas, 2005, s. 1207).

Herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinde konaklama işletmelerinin bu sisteme geçişte neden baskı altında oldukları yukarıda belirtilen iki faktör göz önünde bulundurularak belirlenmeye çalışılmıştır. Sosyal uygunluk anket formundaki şu önermelerle ölçülmüştür: “Müşterilere sunulan hizmetin güvenilir ve ürünlerin hijyenik olmasını

sağlaması”, “Belirsizliği azaltarak işgörenlerin iş güvenliğini arttırması”, “Çok sayıda çalışana istihdam olanağı yaratması”, “Konaklama tesislerinin statü ve prestijini arttırması”. Ekonomik uygunluk ise; “Yatak kapasitesinin yoğun sezonda maksimum kullanılmasını sağlaması”, “Müşterilere rahat ve ekonomik bir tatil imkanı sunması”, “Konaklama tesislerinin verimliliğini arttırması”, “Kitle üretimine uygun bir sistem olması” önermeleri ile ölçülmüştür. Bu bilgiler ışığında araştırmanın birinci hipotezi aşağıda verilmiştir.

H1: Herşey dahil sisteminin benimsenmesinde sebeple ilgili baskılar ne kadar büyükse konaklama işletmelerinin pasif strateji tercihi o kadar güçlüdür.

Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ölçeğinin ikinci boyutu olarak ifade edilen *baskı grupları*, örgütler üzerinde kurumsal baskı yaratan aktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu aktörleri belirleyebilmek için iki tahmin faktörü sunulmuştur: Çeşitlilik (çeşitli baskı grubu talepleri) ve bağımlılık (baskı gruplarına olan bağımlılık). Oliver (1991) örgütlerin devlet, profesyonel birlikler, çıkar grupları ve genel kamu gibi çok çeşitli çatışan güçlerle karşı karşıya olduğunu öne sürmektedir. Yazar baskı yaratan bu *baskı gruplarındaki* dışsal bağımlılığın derecesi ne kadar yüksek olursa örgütlerin razı olma olasılığının o kadar artacağını ileri sürmektedir. Etkili bir örgüt bu baskı gruplarında var olan baskılara yanıt vermek için içsel prosedürleri ve süreçleri benimsemektedir. Oliver (1991) bir endüstri içinde uygulamaların yaygın bir kullanımı olduğu zaman büyük olasılıkla boyun eğme taktiklerinden biri olan pasif razı olma ile sonuçlanacağını iddia etmektedir.

Herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinde konaklama işletmeleri üzerinde baskı yaratan baskı gruplarını belirleyebilmek için yukarıda belirtilen iki tahmin faktörü göz önünde bulundurulmuştur. Çeşitlilik anket formundaki şu önermelerle ölçülmüştür: “Devlet tarafından büyük otellerin yapılmasına verilen teşvikler”, “Meslek kuruluşları ve profesyonel yöneticilerin özendirmeleri”, “Konaklama tesisi sahiplerinin karlarını maksimize etme isteği”, “Ulusal ve uluslararası alandaki rekabet koşulları”. Bağımlılık ise: “Bölgedeki seyahat acentalarının özendirmeleri”, “Tur operatörlerine olan bağımlılık”, “Hedef pazarlardaki turistlerin talepleri”, “Hedef pazarlardaki çocuklu ailelerin talepleri” önermeleri ile ölçülmüştür. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Herşey dahil sisteminin benimsenmesinde baskı grupları ile ilgili baskılar ne kadar büyükse konaklama işletmelerinin pasif yönde strateji tercihi o kadar güçlüdür.

Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ölçeğinin üçüncü boyutu *içerik*'tir. Bu boyut ile normlar ya da gerekliliklerin uyum için örgüt üzerinde ne tür baskı yarattığı sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu soruya yanıt bulabilmek için burada da yine iki tahmin faktörü kullanılmıştır: Tutarlılık (örgütsel amaçlar ile tutarlılık) ve kısıtlama (örgütün maruz kaldığı kısıtlamalar). Oliver'a (1991) göre içerik, örgütsel amaçlar ile çevresel baskıların tutarlılığını sunmaktadır. Eğer topluluğun ihtiyaçları örgütsel amaçlar ile uyumlu olabilirse o zaman her ikisinin faaliyetleri için de rasyonel olarak uyum sağlanabilir (Bansal ve Roth, 2000). Oliver (1991) örgütlerin amaçları ile kurumsal beklentiler arasında daha fazla uyum sağlandığı zaman daha az aktif strateji seçeceğini öngörmektedir.

Herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinde konaklama işletmeleri üzerinde oluşan baskının türünü belirlemeye yönelik olarak yukarıda belirtilen iki faktör ışığında önermeler oluşturulmuştur. Tutarlılık faktörünü ölçmek için; "Konaklama tesisimizin amaç ve hedeflerine uygun bir sistem olması ", "Hedeflenen doluluğa ulaşmak için uygun bir sistem olması ", "Hedeflenen karlılığa ulaşmak için uygun bir sistem olması ", "Ürün ve hizmet kalitesini arttırarak üst seviyede müşteri memnuniyeti sağlaması" şeklinde önermeler oluşturulmuştur. Kısıtlama faktörü ise; "Tur operatörlerinin baskıları", "Tur operatörlerinin yönlendirmeleri", "Tur operatörleri ile bir yıl önceden yapılan kontenjan anlaşmaları", "Müşterilerin taleplerini sınırlandırmayı mümkün kılması" önermeleri ile ölçülmüştür. Bu bilgiler doğrultusunda geliştirilen araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdadır.

H3: Herşey dahil sisteminin benimsenmesinde içerik ile ilgili baskılar ne kadar büyükse konaklama işletmelerinin pasif yönde strateji tercihi o kadar güçlüdür.

Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ölçeğinin dördüncü boyutu olarak isimlendirilen *kontrol*, çevresel baskıların nasıl ya da ne anlamıyla kullanıldığını ifade etmektedir. Önceki üç boyutta olduğu gibi kontrol boyutu da iki tahmin faktörü ile ölçülmektedir. Bunlar, yasal baskı ya da zorlama ve normların gönüllü yayılımı'dır. Oliver (1991) *kontrol*'ü örgütlerin maruz kaldığı baskıların anlamları olarak tanımlamaktadır. Yazar, örgütün faaliyetlerini etkileyen düzenleyici bir kuruluşun sıkı kurallar koyduğu zaman örgütlerin büyük olasılıkla daha az aktif stratejiyi tercih edeceklerini iddia etmektedir. Bansal ve Roth (2000) çalışmalarında bu durumla uyumlu sonuçlara ulaşarak, kanunlar çevreyi destekleyen düzenlemelere odaklandığı zaman örgütlerin bu düzenlemelere karşı daha az aktif strateji ile yanıt verdiklerini bulmuşlardır. Tenbrunsel vd. (2000) bir örgütün stratejisinin gelişen çevredeki sonuçlardan ziyade ya "anamlara" odaklanan düzenleyici baskılara ya da

bir standarda tam anlamıyla uyuma bağlı olduğunu iddia etmektedirler. Tenbrunsel vd.'ne (2000) göre bu yaklaşım, örgüt için daha az aktif stratejiyi ima etmektedir. Daha yüksek kontrol baskıları örgütleri daha az aktif yaklaşımlar içine girmeye teşvik eder. Özetle kontrol baskıları daha sıkı ve zorlayıcı kurallara (Oliver, 1991) ve anlamlara yönelimli (Tenbrunsel vd., 2000) olduğu için daha az aktif stratejileri teşvik ederler.

Herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinde konaklama işletmeleri üzerinde oluşan baskıların nasıl ya da ne anlamıyla kullanıldığını belirlemek için yukarıda belirtilen iki faktör (baskı ve yayılım) ışığında önermeler oluşturulmuştur. Baskı faktörünü ölçmeye yönelik şu önermeler oluşturulmuştur: “Konaklama işletmeleri ile ilgili mevcut yasal düzenlemeler”, “Otel işletmeciliğini düzenleyen yasanın çıkarılmamış olması”, “KDV ve özel tüketim vergisi uygulamaları”, “Tur operatörlerinin tesisi başka şekilde pazarlayamamaları”. Yayılım ise, “Bölgede çok yaygın olan bu sistemin dışına çıkmanın zor olması”, “Bu sistemi uygulayan bazı konaklama tesislerinin başarıları”, “İşletme sahibinin isteği”, “Başarısı kanıtlanmış bir sistem olması” önermeleri ile ölçülmüştür. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Herşey dahil sisteminin benimsenmesinde kontrol ile ilgili baskılar ne kadar büyükse konaklama işletmelerinin pasif yönde strateji tercihi o kadar güçlüdür.

Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ölçeğinin son boyutu olarak isimlendirilen *bağlam*, çevresel baskıların kullanıldığı çevresel bağlamı ifade etmektedir. Bağlam boyutunu ölçebilmek için de iki tahmin faktörü belirlenmiştir: Belirsizlik ve birbirine bağımlılık. Oliver (1991) *bağlam*'ı örgütler üzerinde var olan çevresel baskıların içinde bulunduğu koşullar olarak tanımlamaktadır. Yazar *bağlam* konusunda iş çevrelerinde birbirine bağımlılığın derecesinin kritik bir unsur olduğunu iddia etmektedir. Yazar birbirine bağımlılığın daha düşük seviyelerinde aktif strateji olasılığının daha yüksek olduğunu varsaymıştır. Goodstein (1994) örgütlerin profesyonel birliklerin faaliyetlerine katıldıkları zaman kurumsal çevrelerin daha fazla birbirlerine bağımlı olduklarını ileri sürmektedir. Profesyonel birlikler kurumsal normların ve beklentilerin yayılımı için önemli bir mekanizmadır. Hamel vd. (1989) örgütler arasındaki işbirliğinin örgütlerin stratejik yanıtları ile ilişkili olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Yazarlar, ticari birliklere örgütsel katılım gibi daha güçlü işbirliğinin örgütlerin daha az aktif strateji tercihi ile ilişkili olabileceğini vurgulamaktadırlar.

Herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinde konaklama işletmeleri üzerinde oluşan baskıların kullanıldığı çevresel bağlamı belirlemek için yukarıda belirtilen iki faktör (belirsizlik ve birbirine bağımlılık) ışığında önermeler oluşturulmuştur. Belirsizlik faktörünü ölçmek için, “Turizm sektöründe belirsizliğin yüksek olması”, “Belirsizliği azaltan bir sistem olması”, “Turizm sektöründe yaşanan irili ufaklı krizleri yönetmek için uygun bir sistem olması”, “Tesisin kolayca doldurma imkanı” şeklinde önermeler oluşturulmuştur. Birbirine bağımlılık faktörü ise, “İş çevremizde var olan yüksek derecede birbirine bağımlılık”, “Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) satın alma konusunda işbirliği imkanı sağlaması”, “Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) satış ve pazarlama konusunda işbirliği imkanı sağlaması”, “Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) ürün ve hizmet üretimi konusunda işbirliği imkanı sağlaması” önermeleri ile ölçülmüştür. Bu bilgiler doğrultusunda geliştirilen araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdadır.

H5: Herşey dahil sisteminin benimsenmesinde bağlam ile ilgili baskılar ne kadar büyüksse konaklama işletmelerinin pasif yönde strateji tercihi o kadar güçlüdür.

Araştırmada merak edilen bir başka konu ise işletme türü ile herşey dahil sistemine yönelik çevresel baskılara verilen stratejik yanıtlar arasında bir ilişkinin olup olmadığıdır. İşletme türü bağımsız değişken olarak alınıp çevresel baskılara verdikleri yanıtlar arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmektedir. Uluslararası ya da ulusal zincire bağlı olma ile konaklama işletmelerinin verdikleri stratejik yanıtlar arasında nasıl bir ilişkinin olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla ilgili olarak oluşturulan hipotez aşağıda verilmiştir.

H6: Uluslararası ve ulusal turizm işletmelerinin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında farklılıklar vardır.

Çevresel baskılara uyum gerçekten başarıyı getiriyor mu? sorusuna yanıt bulmak için işletmenin performansı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve çevresel baskılara verilen stratejik yanıtlar ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki aranmıştır.

H7: Çevresel baskılara verilen stratejik yanıtlar ne kadar pasif ise işletmenin performansı o kadar yüksektir.

Araştırmada son olarak incelenen konu ise, konaklama tesislerinin yöneticilerinin turizm sektöründe çalıştıkları süreler ile verdikleri stratejik yanıtlar arasında bir ilişkinin olup olmadığıdır. Bununla ilişkili olarak oluşturulan araştırmanın sekizinci ve son hipotezi aşağıda verilmiştir.

H8: Herşey dahil sistemini uygulayan konaklama tesisi yöneticilerinin turizm sektöründe çalışma süresi ile çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında bir ilişki vardır.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, araştırmanın kavramsal çerçevesi araştırma sürecinde oluşturulmuş; örgüt çevre ilişkisini inceleyen kuram ve modellerle, konaklama işletmelerinden toplanan veriler bütünleştirilmiş; verilerin toplanmasında niteliksel ve niceliksel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Bunun nedeni herşey dahil sisteminin Türkiye'deki yayılım sürecini açıklarken hangi kuramlardan ne ölçüde yararlanılacağına önceden (uygulamadan bağımsız) kestirilmesinin oldukça zor olmasıdır.

Bu tez çalışmasında nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Son yıllarda, aynı anda veya ardışık biçimde niteliksel ve niceliksel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanımı yaygınlaşmaktadır. Çoklu-yöntem kullanımının gerisindeki mantık, farklı veri toplama ve analiz yöntemlerinin yarar ve sakıncalarını dengeleyerek ve sinerji yaratarak verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmaktır. Liderlik başarısını, gözlem, görüşme ve performans kayıtlarını inceleme yoluyla ölçmek buna örnektir (Özen, 2002b). Diğer bir gerekçe ise, çeşitli itirazlar olmakla birlikte, niteliksel yöntemleri nesnelci araştırmanın hizmetine sokarak, niteliksel yöntemlerle ulaşılan derin bilgi ile oluşturulan hipotezlerin, yine bu süreçte geliştirilen anketler aracılığıyla genellenebilirliğinin sınanmasıdır (örneğin, Özen, 2002a). Nitel araştırmacı esas olarak bireylerin çevreleri ve eylemleri ile ilgili yorumlarını ve anlamlarını ortaya koymaya çalışır.

Araştırmanın ilk bölümünde, herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşmasında etkili olan unsurları belirlemek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Van Maanen (1979), niteliksel yöntemlerin niceliksel yöntemlerden farklı olarak, araştıran ile araştırılan, kuram ile veri ve bağlamla eylem arasındaki mesafeleri azalttığını belirtmektedir. Bu anlamda niteliksel araştırmalar, daha zengin, yoğun, derin, geçerli, bütüncül, dinamik, nedensellikleri tartışmasız kabul gören ancak genelleme gücü zayıf (dolayısıyla güvenilirliği düşük) veriler

üretmektedir (Miles, 1979; McClintock, vd., 1979). Niteliksel yöntemlerin en önemli sakıncası, araştırma sürecinin zahmetli oluşu, zaman alıcı olması, araştırmacıların kendi içinde ve araştırılan öznelere eşgüdümünün güç olması, en önemlisi araştırmanın nasıl yapılacağına, verilerin nasıl analiz edileceğinin niceliksel yöntemlere göre daha az standartlaşmış olması, yani ustalık gerektirmesidir (Miles, 1979). Niteliksel araştırmalar, katılımlı gözlemden, derinlemesine görüşme, odak grup görüşmesi, etnoğrafik gözlem, metin analizi ve söylem analizine kadar uzanan bir dizi veri toplama ve analiz yöntemi içermektedir (Flick, 2002; Denzin ve Lincoln, 1991).

Bu çalışmada, HDS'nin Türkiye'deki yayılım süreci, yayılma sürecinin ve kurumsal değişimin, tarihsel süreçte farklı bağlamlar arası (makro-meso-mikro) etkileşimlerin incelenmesiyle daha iyi anlaşılabilirliği mantığından yola çıkılarak incelenmektedir. Bu üç bağlamın makrodan mikroya doğru sıralanışı, ulusal, kurumsal ve örgütsel bağlam şeklindedir.

Ulusal bağlamda, tarihsel süreç içinde kurumsallaşmış piyasa ilişkilerinde ve ekonomik örgütlenme biçimlerinde (turizm endüstrisinin yapısı içinde) HDS'nin yayılmasına zemin hazırlayan değişimler ve süreklilikler, 1980'li ve 1990'lı yıllarda Türkiye'de yaşanan ekonomik, politik ve toplumsal gelişmeler ışığında irdelenmektedir. Bu kapsamda, ekonomik-politik değişimlerin HDS'ne yansımaları incelenmektedir. Bu inceleme, yayılım sürecindeki "toplumsal etkiyi" anlamak açısından önemlidir. Turizm endüstrisinin yapısı içerdiği kurumlarla, kurumsal girişimcilerin değişime yönelik eylemleri için hem dayanak hem de kısıtlar/fırsatlar sunan bir bağlam, diğer yandan da onların değişime dönük bilişsel çerçevelerini veya kuramsallaştırmalarını, diğer bir deyişle söylemlerini kurmada yararlandıkları bilgi dağarcığıdır.

Meso düzeyde ise, HDS'nin benimsenmesi yönünde baskı yaratan kurumsal bağlamın nitelikleri ve HDS'nin yayılmasında meşru zeminin nasıl oluşturulduğu irdelenmektedir. DiMaggio ve Powell (1983)'a göre kurumsal eşbiçimlilik değişimi üç mekanizma ile açıklanır: a) bağımlılık ilişkisinden kaynaklanan zorlayıcı (coercive) eşbiçimlilik, b) profesyonelleşmeden kaynaklanan kural koyucu (normative) eşbiçimlilik ve c) belirsizlikten kaynaklanan öykünmecî (mimetic) eşbiçimlilik. HDS'ne geçişi hangisinin ne kadar açıkladığını belirleyebilmek için öncelikle ulusal meşrulaştırma, kurumsal meşrulaştırma ve örgütsel meşrulaştırma durumlarını incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda, öncelikle kurumsal girişimciler olarak ortaya çıkan aktörlerin (devlet düzenlemeleri, tur operatörleri,

turizmle ilgili dernek ve birlikler, çevredeki diğer örgütler vb.) HDS'ni yayma mekanizmalarına ve söylemlerine odaklanılmaktadır. Kurumsal girimciler olarak ortaya çıkan TÜRSAB, POYD, AKTOB, ÖGER, TUI, VASCO, WATA, TYD gibi birliklerin bu sistemin yaygınlaşmasında hangi faktörlerin etkili olduğunu düşündükleri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak incelenmiştir. Görüşmeler turizm sektörünün önde gelen temsilcileri (TÜRSAB, POYD, ÖGER TOUR, AKTOB, VASCO, TUI, Magic Life, Rixos Premium Hotel, WATA Antalya Temsilcisi Pamfilya Turizm, TYD, UFTAA Temsilcisi Kamera Turizm) ile gerçekleştirilmiştir. Turizm sektörünün farklı kesimlerinden bilgi ve tecrübelerine güvenilen bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler önemli bir bilgi kaynağı olmuştur. Zira, bağlamsal değişimlerin ötesinde, kurumsal değişimi anlamada bu bağlamın aktörler tarafından nasıl yorumlandığı önem kazanmaktadır.

Yine bu sistemin yaygınlaşmasında medyada yazılanların ve konu ile ilgili medyada yapılan tartışmaların da süreci açıklamak açısından önemli olduğu düşünülerek turizm sektöründe sıkça takip edilen dergi ve internet sitelerinden de haberler toplanmış (bakınız Ek-3) ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Farklı düzeylerdeki aktörler bağlamı farklı biçimlerde yorumlayabilirler. Ancak, eylem olanakları görece geniş ve güçlü olan bazı toplumsal gruplar, ulusal düzeyde kurumsal girişimciler olarak ortaya çıkıp kendi bilişsel eğilimleri ve çıkarları doğrultusunda bağlamı yorumlayarak, yeni yönetme modelleri sunarak ve meşrulaştırarak, diğer aktörlerin (örgütlerin) bu modelleri benimsemesi ve kurumsal değişimin böylelikle gerçekleşmesi yönünde çaba gösterebilirler. Dolayısıyla bu bağlamda ortaya çıkan aktörlerin toplumsal konumları, bilişsel eğilimleri ve söylemleri kurumsal değişimin anlaşılmasında oldukça önemlidir.

Üçüncü aşama olan mikro düzeyde ise, örgütsel bağlamda, Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinin bu kurumsal bağlamın içinde nasıl davrandıkları incelenerek HDS'ni benimserken ve uygularken çevresel baskılara stratejik olarak nasıl yanıt verdikleri açıklanmaya çalışılmaktadır. Konaklama işletmelerinin herşey dahil uygulamasına verdikleri stratejik yanıtların belirlenmesi için içerik analizi sonuçlarının da yardımıyla yazına dayalı geliştirilen ölçüm aracı ile toplanan veriler nicel yöntemlerle değerlendirilerek araştırma hipotezleri sınanmıştır. Geliştirilen soru formu bu konuda en sağlıklı bilgileri verebilecek, Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticilerine (genel müdür, genel koordinatör, genel müdür yardımcısı veya işletme müdürleri) uygulanmıştır.

Anket yöntemi ile elde edilen verilerden, konaklama tesislerinin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtları etkileyen çevresel faktörler ile stratejik yanıtları arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Nicel yöntem kullanılarak incelenen bir başka konu ise, işletme türü ile işletmenin çevresel baskılara verdikleri yanıtlar arasındaki ilişkidir. Yabancı sahipli işletmeler ile yerli işletmelerin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtları arasında farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca işletmelerin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtları ile performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığı da incelenmiştir. Araştırmada son olarak incelenen konu ise, konaklama tesislerinin yöneticilerinin turizm sektöründe çalıştıkları süreler ile verdikleri stratejik yanıtlar arasında bir ilişkinin olup olmadığıdır.

Çalışmada nitel araştırma sonucunda elde edilen veriler, hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına, hem de bu çerçevenin özellikle ulusal ve kurumsal bağlamlarının analizine katkıda bulunmuştur. Araştırmanın tasarımının araştırma sürecinde oluşturulduğunu belirtmek gerekmektedir. Özgün bir sorudan yola çıkılması ve böyle bir sorunun hizmet sektöründe daha önceden incelenmemiş olması dolayısıyla bu sorunu açıklamada hangi kuram/kuramlardan ne ölçüde yararlanılacağından önceden (uygulamadan bağımsız) kestirilmesi mümkün olamamıştır. Bu nedenle araştırmada yazın incelemesi ve uygulama bazı durumlarda eş zamanlı yürütülmüştür. Araştırmanın çeşitli aşamalarında tekrar tekrar yazına dönülmüştür. Görüşmelerin gerçekleştirilmesi (burada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu yazın desteğiyle oluşturulmuştur) ve dokümanların toplanmasının ardından araştırmanın kavramsal çerçevesi de açıklık kazanmıştır. Bu araştırmada en önemli noktalardan biri niteliksel veri toplama yöntemlerinin (doküman taraması, yüzyüze görüşme, içerik analizi gibi) hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına hem de örgütsel bağlamı incelerken uygulanacak soru formunun oluşturulmasına sağladığı katkıdır. Zira, yazın incelemesi ve niteliksel verilerden elde edilen bilgilerin birlikte kullanılması neticesinde anket formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.1.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Niteliksel araştırmalarda işe öncelikle evrenin kesin olarak sınırlandırılması ile başlanması gerekir. Diğer bir deyişle, “genel evren” ve “çalışma (araştırma) evreni” belirlenmelidir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Çalışma evreni, araştırma sonuçlarının genellenebileceği materyallerin tümüdür. Bütün materyalleri tek tek ve eksiksiz çözümlenmeyi amaçlayan bir araştırma, tam sayım olarak nitelendirilir. Çoğu zaman araştırma materyalinin zaman, mekan

ve alana göre sınırlandırılması gerekli ve zorunlu olabilmektedir. Nitekim, bu çalışmada doküman taraması için herşey dahil sisteminin Antalya yöresinde yaygınlaşmaya başladığı 1990'lı yıllar başlangıç noktası olarak alınmış ve 1990–2006 yılları arasındaki dönem itibariyle taramalar gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmalarda örneklem genellikle iki veya daha fazla aşamada belirlenir (Geray, 2004, s. 108). Öncelikle anlamlı olayların arasında bir seçme yapılır, daha sonra onun farklı biçimleri üzerinde durulur. Bu çalışmada ilk aşama olarak herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı seçilmiştir. Daha sonra, bu sistemin Antalya yöresindeki konaklama tesislerindeki yaygınlaşma sürecine odaklanılmıştır. İki ve çok adımlı örneklem kurma süreci niteliksel araştırmaların bağlamsallığı sağlama amacı açısından büyük önem taşır. Bu çıkış noktası herşeyden önce, açıklamaların ve eylemlerin bağlamlardan kopuk olmayacağı, onlardan etkileneceği anlamına gelir. Bağlamlar değişik yapı ve ölçektedirler (Geray, 2004, s. 108). Bu anlamda sektör temsilcileri ile görüşmeler yapılmış ve sektörde takip edilen dergi ve internet sitelerinden dokümanlar toplanmıştır. Niteliksel araştırmalarda toplanan verilerin araştırmacının çözümlemesi ve yorumlaması açısından erişilebilir olması da önemlidir (Geray, 2004). Bu çalışmada hem görüşmelerden hem de dokümanlardan toplanan tüm veriler araştırmacının kendisi tarafından değerlendirilip yorumlanmıştır.

Niteliksel araştırmalarda örneklem çeşitli şekillerde seçilebilir (Geray, 2004, s. 109). Bunlardan biri, “kuramsal örneklem” dir. Özellikle iletişim kurumları üzerine yapılan araştırmalarda bu tür örneklem kullanılmaktadır. Mekansal veya zamansal olarak örneklem almak da mümkündür. Bir başka uygun olan örneklem tipi de “kartopu örneklemidir.” Bu örnekleme başlangıçta ulaşılan kişiden, bir başkasının adını vermesi istenir. Böylece, ulaşılabilen bir örneklem yaratılmış olur. Bir diğeri ise, “çeşitliliği en çoğa çıkaran örneklem” sınıfıdır. Bu örneklem olgunun olabildiğince fazla niteliğini elde etmeye yönelik olarak kullanılan örneklem çeşididir. Bu çalışmada “çeşitliliği en çoğa çıkaran örneklem” kullanılmıştır. Konu ile ilgili olabildiğince fazla bilgi toplayabilmek için hem görüşmeler gerçekleştirilmiş hem de doküman taraması yapılmıştır.

Çalışmada nicel araştırmanın evrenini ise, Antalya yöresinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığında işletme belgeli konaklama tesislerinin (Beş Yıldızlı Oteller ve 1. Sınıf Tatil Köyleri) üst düzey yöneticileri (genel müdür, genel koordinatör, genel müdür yardımcısı, işletme müdürü) oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Antalya İl Müdürlüğünden alınan listeye göre yörede 2007 yılı itibariyle Turizm Bakanlığında işletme belgeli 165 adet

beş yıldızlı otel, 42 adet 1. sınıf tatil köyü olmak üzere toplam 207 adet tesis bulunmaktadır. Antalya yöresinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden yalnızca herşey dahil sistemini uygulayan 190 tesis örnekleme dahil edilmiş; 106 tesisten anketlerin sağlıklı bir şekilde geri dönüşü sağlanmış; geniş dönüş oranı % 51 olarak gerçekleşmiştir.

3.1.3.2. Veri Toplama Araçları

Yukarıda ifade edilen araştırma sorularından ilk ikisi nitel araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi (içerik analizi) ile açıklanmaya çalışılmıştır. Nitel analiz için veriler görüşmeler ve doküman taraması ile toplanmıştır. Veri toplamada, turizm sektöründe söz sahibi aktörlerin (TÜRSAB, POYD, AKTOB, ÖGER, TUI, VASCO, WATA, TYD, UFTAA gibi birliklerin) herşey dahil sisteminin kabul edilip yaygınlaşması hakkındaki görüşleri yarı yapılandırılmış (yarı yapılandırılmış görüşme formu için bakınız Ek-1) görüşme tekniği kullanılarak incelenmiştir. Sözü edilen kişilerden randevular alınmış ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler ortalama 60–90 dakika arasında sürmüştür ve bütün konuşmalar ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşme sırasında yarı yapılandırılmış soru formundan yararlanılmış, ancak görüşme esnasında formda olmayan konular da konuşulmuş, dolayısıyla konu hakkında derinlemesine bilgi alınmasında esneklik sağlanmıştır. Toplam 11 kişiyle görüşme yapılmıştır. Bu bağlamda, hangi kurumdan kimlerle görüşüldüğü ile ilgili bilgi Ek-2’de verilmiştir. Görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıt cihazına kaydedilen konuşmaların deşifreleri gerçekleştirilmiştir.

Doküman incelemesinde ise, turizm alanında yayınlanan ve sektörde takip edilen haber içerikli dergiler ve yine turizm ile ilgili haberlerin çıktığı internet sitelerinde 1990–2006 yılları arasında herşey dahil sistemi ile ilgili çıkan haberler taranmış; bu dergi ve sitelerde herşey dahil sistemi ile ilgili yayınlanmış haberler tespit edilerek bir kopyası alınmıştır. Doküman incelemesi ile ilgili taranan dergiler, siteler ve bunlarla ilgili bilgiler Ek-3’de ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Konuyla ilgili toplam 131 doküman incelenmiştir. Toplanan verilerin analizini yapabilmek için kodlama formu (bakınız Ek-4) hazırlanmıştır.

Üçüncü soru için, Oliver’ın (1991) ortaya koymuş olduğu ve farklı çalışmalarda (Judge ve Zeithaml, 1992; Goodstein, 1994; Greening ve Gray, 1994; Blum vd., 1994; Ingram ve Simons, 1995; Westphal vd., 1997; Ang ve Cummings, 1997; Deephouse, 1999; Davis vd., 2000; Carpenter ve Feroz, 2001; McKay, 2001; Clemens ve Douglas, 2005) kendi bağlamları içinde kullanılmış, örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörleri ve örgütlerin stratejik

yanıtlarını ölçmeye yönelik hazırlanmış tipoloji (kavramsal sınıflandırma) kullanılarak nitel araştırma sonuçlarının da desteği ile hazırlanan soru formu ile araştırmanın hipotezleri nicel yöntemlerle sınanmıştır. Dört, beş ve altıncı araştırma soruları için de hipotezler geliştirilmiş ve yine anket formunda yer alan örgütlerin stratejik yanıtları ile algılanan performans, işletme türü ve yöneticilerin turizm sektöründe çalışma süreleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Geliştirilen soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde konaklama işletmelerinde herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecinde etkili olan çevresel faktörleri belirlemeye yönelik ölçek yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan diğer ölçek ise konaklama işletmelerinin bu süreçte çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtları belirlemeye yöneliktir. Soru formunun son bölümünde ise, demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Son bölümde ayrıca herşey dahil sisteminin işletmelerin performansına etkisini belirlemeye yönelik bir soru yer almaktadır. Soru formunun ilk iki bölümünde yer alan ölçüm araçlarında 7’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ayrıca herşey dahil sisteminin işletmelerin performansına etkisini belirlemeye yönelik son bölümde yer alan performans sorusunda da 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Soru formu Ek-5’te verilmiştir.

i) Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler Ölçeği

Veri toplama aracının ilk bölümünde kullanılan ölçek Oliver’in (1991) verdiği kavramsal tipoloji kullanılarak geliştirilen bir ölçektir. Oliver (1991) örgütlerin verdikleri stratejik yanıtları etkileyen ve önceki bölümde detaylı bir şekilde anlatılan 5 önemli çevresel faktör tanımlamıştır. Bunlar sırasıyla, sebep, baskı grupları, içerik, kontrol ve bağlam’ dır. Oliver’in verdiği bu kavramsal çatı, onun bu çatısını farklı bağlamlarda uygulayan yukarıda bahsedilen çalışmalar ve içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular ışığında araştırmacı tarafından “Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler Ölçeği” oluşturulmuştur. Bu ölçekte yer alan önermeler ve bu önermelerin dayandığı kuramsal temel Tablo 3.1.’de verilmiştir. Ankette bu beş boyutla ilgili her bir boyut için 8 önerme olmak üzere toplam 40 önerme oluşturulmuştur.

Tablo 3.1. Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ölçeğinde kullanılan ilgili yazına ve içerik analizi sonuçlarına dayalı anket ifadeleri

Çevresel Faktör	Araştırma Sorusu	Ankette Yer Alan İfadeler (Nitel Yöntemle elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır)
Sebep	Kurumsal kurallara ya da beklentilere uyum için örgütler için baskı altındalar?	<ol style="list-style-type: none"> 1) Müşterilere sunulan hizmetin güvenilir ve ürünlerin hijyenik olmasını sağlaması (<i>sosyal uygunluk</i>) 2) Belirsizliği azaltarak işgörenlerin iş güvenliğini artırması (<i>sosyal uygunluk</i>) 3) Çok sayıda çalışana istihdam olanağı yaratması (<i>sosyal uygunluk</i>) 4) Konaklama tesislerinin statü ve prestijini artırması (<i>sosyal uygunluk</i>) 5) Yatak kapasitesinin yoğun sezonda maksimum kullanılmasını sağlaması (<i>ekonomik uygunluk</i>) 6) Müşterilere rahat ve ekonomik bir tatil imkanı sunması (<i>ekonomik uygunluk</i>) 7) Konaklama tesislerinin verimliliğini artırması (<i>ekonomik uygunluk</i>) 8) Kitle üretimine uygun bir sistem olması (<i>ekonomik uygunluk</i>)
Baskı Grupları	Örgüt üzerinde çevresel baskıları kullananlar kimler?	<ol style="list-style-type: none"> 1) Devlet tarafından büyük otellerin yapılmasına verilen teşvikler (<i>çeşitlilik</i>) 2) Meslek kuruluşları ve profesyonel yöneticilerin özendirmeleri (<i>çeşitlilik</i>) 3) Konaklama tesisi sahiplerinin karlarını maksimize etme isteği (<i>çeşitlilik</i>) 4) Ulusal ve uluslar arası alandaki rekabet koşulları (<i>çeşitlilik</i>) 5) Bölgedeki seyahat acentalarının özendirmeleri (<i>bağımlılık</i>) 6) Tur operatörlerine olan bağımlılık (<i>bağımlılık</i>) 7) Hedef pazarlardaki turistlerin talepleri (<i>bağımlılık</i>) 8) Hedef pazarlardaki çocuklu ailelerin talepleri (<i>bağımlılık</i>)
İçerik	Normlar ya da gereklilikler uyum için örgüt üzerinde ne tür baskı yaratır?	<ol style="list-style-type: none"> 1) Konaklama tesisimizin amaç ve hedeflerine uygun bir sistem olması (<i>tutarlılık</i>) 2) Hedeflenen doluluğa ulaşmak için uygun bir sistem olması (<i>tutarlılık</i>) 3) Hedeflenen karlılığa ulaşmak için uygun bir sistem olması (<i>tutarlılık</i>) 4) Ürün ve hizmet kalitesini artırarak üst seviyede müşteri memnuniyeti Sağlaması (<i>tutarlılık</i>) 5) Tur operatörlerinin yönlendirmeleri (<i>kısıtlama</i>) 6) Tur operatörlerinin baskıları (<i>kısıtlama</i>) 7) Tur operatörleri ile bir yıl önceden yapılan kontenjan anlaşmaları (<i>kısıtlama</i>) 8) Müşterilerin taleplerini sınırlandırmayı mümkün kılması (<i>kısıtlama</i>)

Tablo 3.1.'nin devamı

Kontrol	Çevresel baskılar nasıl ya da ne anlamıyla kullanılıyor?	<ol style="list-style-type: none"> 1) Konaklama işletmeleri ile ilgili mevcut yasal düzenlemeler (<i>baskı</i>) 2) Otel işletmeciliğini düzenleyen yasanın çıkarılmamış olması (<i>baskı</i>) 3) KDV ve özel tüketim vergisi uygulamaları (<i>baskı</i>) 4) Tur operatörlerinin tesisi başka şekilde pazarlayamamaları (<i>baskı</i>) 5) Bölgede çok yaygın olan bu sistemin dışına çıkmanın zor olması (<i>yayılm</i>) 6) Bu sistemi uygulayan bazı konaklama tesislerinin başarıları (<i>yayılm</i>) 7) İşletme sahibinin isteği (<i>yayılm</i>) 8) Başarısı kanıtlanmış bir sistem olması (<i>yayılm</i>)
Bağlam	Çevresel baskıların kullanıldığı çevresel bağlam nedir?	<ol style="list-style-type: none"> 1) Turizm sektöründe belirsizliğin yüksek olması (<i>belirsizlik</i>) 2) Belirsizliği azaltan bir sistem olması (<i>belirsizlik</i>) 3) Turizm sektöründe yaşanan irili ufaklı krizleri yönetmek için uygun bir sistem olması (<i>belirsizlik</i>) 4) Tesisi kolayca doldurma imkanı (<i>belirsizlik</i>) 5) İş çevremizde var olan yüksek derecede birbirine bağımlılık (<i>b. bağımlılık</i>) 6) Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) satın alma konusunda işbirliği imkanı sağlaması (<i>b. bağımlılık</i>) 7) Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) satış ve pazarlama konusunda işbirliği imkanı sağlaması (<i>b. bağımlılık</i>) 8) Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) ürün ve hizmet üretimi konusunda işbirliği imkanı sağlaması (<i>b. bağımlılık</i>)

ii)Stratejik Yanıtlar Ölçeği

Veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan ölçek konaklama işletmelerinde herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecinde çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtları ölçmeye yöneliktir. Bu ölçek oluşturulurken diğer ölçekte olduğu gibi Oliver'ın (1991) verdiği kavramsal tipoloji, bu tipolojiyi kullanan Clemens ve Douglas'ın (2005) çalışması ve nitel araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular kullanılmıştır. Oliver'a göre, örgütler baskılara cevap vermede kurumsal çevre ile uyum sağlamaya doğru karar verirler. Yazar tezin ikinci bölümünde detaylı bir şekilde anlatılmış 5 tür stratejik yanıt önermektedir. Bu yanıtlar pasiflikten artan aktif dirence doğru, boyun eğme-kabullenme (acquiescence), uzlaşma (compromise), kaçınma (avoidance), karşı koyma (defiance) ve yönlendirme (manipulation) şeklinde sıralanmaktadır. Oliver her bir strateji için üç taktik önermiştir. Bu çalışma için hazırlanan soru formunda her bir strateji için Oliver'ın önerdiği bu üç taktik temel alınarak taktiklerin her biri için iki önerme hazırlanmıştır. Bu ölçekte yer alan önermeler ve bu önermelerin dayandığı kuramsal temel Tablo 3.2.'de verilmiştir. Soru formunda bu beş boyutun her biri için 6 önerme olmak üzere toplam 30 önerme oluşturulmuştur.

Tablo 3.2. Stratejik yanıtlar ölçeğinde kullanılan ilgili yazına dayalı anket ifadeleri

Stratejiler	Taktikler	Örnekler	Ankette Yer Alan İfadeler (Nitel Yöntemle elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır)
Boyun Eğme (Kabullenme)	Alışkanlık	Görünmezi takip etme, benimsenen normlar	1) HDS geçmişte denenmiş ve başarısı kanıtlanmış olduğu için işletmemiz tarafından benimsenmiştir 2) İşletmemizin sahibi HDS uygulamasının başarısına inandığı için uyguluyoruz 3) Bölgemizdeki başarılı işletmeler HDS ni uyguladıkları için biz de uyguluyoruz 4) İşletmemizde daha önce çalışan başarılı yöneticilerin uygulamalarını izliyoruz 5) Bilinçli bir şekilde değerlendirip işletmemiz için yararlı olacağına inandığımız için HDS ni uygulamayı seçtik 6) HDS uygulaması tur operatörleri tarafından bölgemiz için empoze edilen en uygun sistem olduğu için işletmemiz tarafından benimsenmiştir
	Öykünmek	Kurumsal modelleri taklit etmek	
	Razı Olmak	Kurallara boyun eğmek ve normları kabul etmek	
Uzlaşma	Dengeli olmak	Çeşitli baskı gruplarının beklentilerini dengelemek	1)HDS uygulamasında karşılıklı uygun bir çözüm elde etmek için tur operatörleri ile tartışırız 2)HDS uygulamasında tur operatörleri ile işletme sahipleri ve müşteri talepleri arasında fikir birliği sağlamaya çalışırız 3)İşletmemiz açısından avantajlı çözümler elde etmek için paydaşlarımız ile tartışırız 4)HDS uygulamasından işletme sahipleri ve müşteriler için maksimum faydayı sağlamaya yönelik tur operatörleri ile pazarlık ederiz 5)HDS uygulamasında tur operatörlerinin isteklerine kısmen uyum sağlarız 6)HDS uygulamasında tur operatörleri ile işletmemiz için en önemli unsurları belirleyip bunlara göre fikir birliğine varırız
	Yatıştırıcı olmak	Kurumsal öğeleri yatıştırmak ve uzlaştırmak	
	Pazarlık etmek	Kurumsal paydaşlar ile görüşme (arabuluculuk) yapmak	

Tablo 3.2.'ün devamı

Kaçınma	Gizlemek Tampon vazifesi görmek Kaçmak	Uyumsuzluğu gizlemek Kurumsal bağlılıkları gevşetmek Amaçları, faaliyetleri ya da alanı değiştirmek	1)HDS uygulamasında tur operatörlerinin isteklerinin bazı yönlerinden kasıtlı olarak kaçınıyoruz 2)HDS ni uygularken kullandığımız bazı stratejileri tur operatörlerinden gizleriz 3)İşletmemizde HDS'nin yanı sıra başka pazarlama teknikleri uygulama eğilimindeyiz 4)HDS uygulamasını sınırlandırmak için farklı pazarlara yöneliyoruz 5)HDS ni bölge dışına çıkarmak için çalışmalar yapıyoruz 6)HDS'den uzaklaşmak için alternatif turizm potansiyelimizi geliştirmeye çalışıyoruz
Karşı koyma	Reddetmek Meydan okumak Saldırmak	Normlara ve değerlere önem vermeme (yok sayma) Kurallara ve gereksinimlere karşı koymak Çevresel baskıların kaynaklarına saldırmak	1)HDS uygulamasını işletmemizin amacına uygun olarak biz şekillendiririz 2)HDS uygulamasında tur operatörlerinin bize uymayan isteklerini reddederiz 3)Tur operatörlerinin aşırı külfetli isteklerine şiddetle karşı çıkarız 4)HDS uygulamasında tur operatörlerinden, müşterilerden ya da tedarikçilerden gelen bazı isteklere karşı koyarız 5)HDS uygulamasında çevresel bazı taleplere medya aracılığıyla karşı koyarız 6)Tur operatörlerine karşı tedarikçiler ve müşteriler ile birlikte saldırgan kampanyalar düzenleriz
Yönlendirmek	Yanına almak Etkilemek Kontrol etmek	Etkili baskı gruplarını yanına almak Değerleri ve kriterleri biçimlendirmek Kurumsal baskı gruplarına ve süreçlere hakim olmak	1)Tur operatörleri ile ittifak oluşturmaya çalışırız 2)Tur operatörleri ile dikey birleşmeye gideriz 3)HDS nin bölgenin turizm gelirlerini düşürdüğü söylemleri ile paydaşlarımızın görüşlerini etkilemeye çalışırız 4)Tedarikçilerimizin ve müşterilerimizin isteklerini etkilemeye çalışırız 5)Tur operatörlerinin faaliyetlerini kontrol etmek için yerel yönetimlerle görüş alışverişi yaparız 6)Merkezi hükümetle anlaşarak tur operatörleri ile başa çıkmaya çalışırız

3.2. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

3.2.1. Nitel Yöntemin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Güvenilirlik, tekrarlanan denemelerde ölçülen bir prosedür ile ilgili aynı sonuçların elde edilmesidir. İçerik analizi ile ilgili görüş, eğer sadece bir kez ya da sadece bir kişiyle yapılıyorsa ölçüm değerli değildir şeklindedir (Neuendorf, 2002). İçerik analizinin güvenilirliği özellikle kodlama işlemine bağlıdır. Kategorilerin belirlenmesi ve açık seçik tanımlanması en önemli aşamadır. Bu yapıldığı sürece analizin güvenilirliği ve nesnelliği artmış olacaktır. Diğer bir deyişle, kategori yorumlarının araştırmacıdan araştırmacıya ya da iki farklı zamanda değişmemesi, nesnelliğin bir şartı olan güvenilirliği sağlar. Güvenilirliğin test edilmesi için bazı tekniklerin kullanılması gerekir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). İlk olarak, belgeler tek bir zamanda değişik araştırmacılara verilir ve her birinden elde edilen sonuçlar arasındaki korelasyon hesaplanır. Bu, araştırmacılar arasındaki güvenilirdir. İkinci olarak, aynı araştırmacılara aynı belgeler iki farklı zamanda verilir ve aralarındaki korelasyon (oranın % 70'den daha yüksek çıkması beklenir) hesaplanır. Bu, zaman açısından güvenilirdir. Belgenin değişik araştırmacılara verilerek hesaplanan güvenilirlik katsayısı aynı belgenin iki farklı zamanda aynı kişilere verilmesinden daha iyi sonuç verir. Bunun nedeni, araştırmacılar arasındaki güvenilirlik katsayısı yüksek olduğunda, zaman açısından güvenilirlik katsayısının da yüksek olmasıdır. Ayrıca birinci yol hafızanın bozucu etkisine karşı dirençlidir ve uygulaması da kolaydır.

Bu çalışmada kodlama formu hazırlanırken öncelikle toplanan bütün dokümanların % 10'luk bir kısmı seçilerek herşey dahil ile ilgili nelerden bahsedildiği tespit edilmiş ve bu konular kodlama formuna yazılmıştır. Daha sonra yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında farklı konular da kodlama formuna ilave edilmiş ve 131 dokümanın kodlanması işlemi tamamlanmıştır. Hem görüşmelerden hem de dokümanlardan elde edilen kodlar, kategoriler ve temalar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bu süreç araştırmanın güvenilirliğini ve nesnelliğini sağlamıştır. Ayrıca kodlama esnasında farklı kodlayıcıların kullanılması ve bu kodlayıcılar arasındaki korelasyon katsayısının % 76 çıkması da güvenilirliğin bir başka göstergesi olmuştur.

Araştırmacı, araştırmada izlediği aşamaları ayrıntılı ve açık bir biçimde rapor ettiği takdirde, araştırmanın dış güvenilirliği konusunda önemli bir adım atmış olacaktır. Böylece araştırmacı, elde ettiği sonuçların topladığı verilere bağlı olduğunu ve kendi varsayımlarının

ya da önyargılarının sonuçları etkilemediğini göstermiş olacaktır. İç güvenilirlik konusunda da araştırmacı, araştırmaya yaklaşımını ve araştırmanın çeşitli aşamalarında (veri toplama, analiz gibi) yaptığı kontrolleri açık bir biçimde tanımlamalı ve okuyucuya araştırmanın tüm aşamalarında güvenilirliğe yönelik hangi önlemlerin alındığını açıklamalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Bu araştırmada, görüşülen bireyler ve toplanan dokümanlar hakkında, araştırma sürecinin gerçekleştiği sosyal ortam hakkında, veri toplama ve analiz yöntemleri hakkında ve son olarak da elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve hakkında detaylı bilgiler verilmiş ve dış güvenilirlik sağlanmıştır. Ayrıca araştırmada, toplanan veriler öncelikle betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuş, (yapılan görüşmeler kağıda dökülmüş bir şekilde verilmiştir ve sonraki yorumlamalarda aralarda doğrudan alıntılara yer verilmiştir), kodlama işlemi farklı kodlayıcılar tarafından yapılmış, görüşmeler yoluyla elde edilen bilgilerin dokümanlar yoluyla da teyit edilmesi sağlanmış ve yapılan veri analizi (içerik analizi) detaylı bir şekilde açıklanmış, böylelikle iç güvenilirlik de sağlanmıştır.

Geçerlilik için amaçlar ve araçlar arasında uygunluk olmalıdır. İçerik analizi araştırmalarının da diğer araştırmalarda olduğu gibi yüzey, yordama, yapı ve kriter geçerliliğinden söz edilebilir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Eğer araştırma yalnızca betimsel bir amaçla yapılıyorsa, yüzey geçerliliği yeterli görülebilir. Ortada bir kanıt olmaksızın olaylar tahmin edilmeye çalışılıyorsa, yordama geçerliliği söz konusudur. Eğer bir ölçek materyallerin bilinen özelliklerini ayırt edebiliyorsa, kriter geçerliliğine sahip demektir. Yapı geçerliliği sadece ölçmenin geçerliliği ile ilgili değil, ölçmenin temelindeki kuramla da ilgilidir. Kriter geçerliliği ile ilgili olarak materyaldeki özelliklerin ayırt edilebilmesi aynı zamanda, uygulama ile kuram arasındaki bağlantıya ilişkin ipucu vermesi açısından yapı geçerliliğinin de bir göstergesi sayılabilir. İçerik analizinde sonuçlar sunulurken, analiz işleminde kullanılan kategorilerin tanımlarının verilmesi gereklidir. Elde edilen ölçümler ancak bu tanımlamalara ilişkin olarak geçerlilik kazanırlar; bu tanımlamanın dışında bağımsız bir ölçüm ölçeği yoktur. Bu çalışmada görüşmelerde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunun kurama dayanılarak oluşturulması ve analiz sonucunda elde edilen kategorilerin ayrıntılı bir şekilde verilmesi geçerliliğin bir göstergesidir.

Nitel araştırmada araştırmacının esnek olması ilkesi de geçerlilik konusunda önemli bir avantajdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Çalışmada, yarı yapılandırılmış form kullanılmış fakat bunun yanında formda olmayan sorunlar üzerinde de konuşmalar gerçekleşmiş ve bunlar analize yansımıştır. Görüşmeleri gerçekleştirmek için bireylerin buldukları yerlere (Belek,

Kemer, İstanbul, Antalya Merkez gibi) gidilmiştir. Bunlar da iç geçerliliğin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

3.2.2. Nicel Yöntemin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Psikometrik yazında, güvenilirlik ölçülerin hatadan bağımsız kalma derecesi olarak tanımlanır. Bir ölçeğin güvenilirliği söz konusu ölçekte yer alan tesadüfi (random) hatalarla ilgilidir (Hair vd., 1998). Bir değerlendirme aracının kullanılabilmesi için mutlaka bulunması gereken bir özelliği güvenilirliktir. Güvenilirlik deneklerden birinden diğerine ayırmanın tutarlı ölçümüdür ve değerlendirme aracının üretkenliğini ve sürekliliğini gösterir. Güvenilir bir ölçek aynı yöntemle her araştırmacı tarafından, ölçülmek istenen özellikte değişiklik olmadığı sürece farklı zamanlarda aynı sonucu vermelidir. Bu çerçevede bir ölçeğin güvenilirliği, bir ölçümün belli bir dizi koşulda yinelenebilir olmasıdır. Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmede farklı yöntemler vardır (Nunnally, 1978) ; test-yeniden test yöntemi (test-retest method), alternatif form yöntemi (alternatif form method) ve iç tutarlılık yöntemi (internal consistency method).

Test-yeniden test yönteminde aynı ölçüm aracı farklı zamanlarda aynı denekler üzerinde uygulanır. Bu ölçüm sonuçları arasındaki korelasyon güvenilirliğin göstergesidir. Zaman içinde aynı sonuçları elde ederek ölçeğin istikrarlılığını değerlendirir. Burada ölçüm zamanları arasında ölçülen değişkenlerin istikrarlı kalması, öte yandan diğer koşulların da buna etki etmemesi zorunluluğu vardır. Bu koşulun her zaman yerine getirilmesi olanaklı olmadığından, test-yeniden test güvenilirliği çoğu kez olduğundan daha düşük düzeyde hesaplanır. Diğer yandan deneklerin ölçeği anımsamaları da test-yeniden test güvenilirliğini bozan bir başka unsurdur ve bu durumda beklenenden daha yüksek düzeyde güvenilirlik elde edilir. Bu yöntemin sosyal bilimler araştırmalarında kullanımı yaygın değildir (Özdamar, 2004). İkinci yöntem ise alternatif form yöntemidir. Bu yöntemde aynı anketin eşdeğer iki formatı geliştirilerek aynı örnekleme farklı zaman aralıklarında uygulanır. İki ölçüm arasındaki korelasyon güvenilirliğin göstergesidir. Bu diğer güvenilirlik ölçütlerinin pratik olmadığı durumlarda uygulanan bir yöntemdir.

İç tutarlılık yöntemi ise ölçek içindeki maddelerin homojenliği ile ilgilidir. Bu yöntemde bir ölçekte yer alan maddelerin korelasyon değerlerine bakılarak içsel tutarlılık analizi yapılır. Öncelikle bir ölçeğin içerdiği maddelerin bir bütün oluşturarak ölçümün üretkenliğini sağlaması gereklidir. Ölçeğin maddeleri birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olup bir bütün

oluşturmalıdır. Bunu sınamanın yöntemleri arasında yarıya bölme katsayısı, Kuder-Richardson yöntemi ve Cronbach Alfa katsayısı hesaplaması kullanılmaktadır. Bunların hepsi bir ölçeğin içerdiği maddelerin birbirleriyle ilişkilerini gösterir. Yani eğer bir ölçek güvenilir ise, maddelerden elde edilen puanların ve tüm ölçekten elde edilen puanın birbirleriyle pozitif bağıntı göstermesi gereklidir ve güvenilirlik katsayısı yüksek bulunur. Sonuçta ölçeğin maddelerinin aşağı yukarı aynı şeyi ölçtükleri ortaya konmuş olur. İç tutarlılığı ölçmede kullanılan en yaygın teknik ise, iç tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alfa değeridir. Bu değer, bir korelasyon katsayısı olarak yorumlanmasından dolayı sıfır ve bir arasında değişir. Ölçeğin güvenilir olduğunun gösterimi için Cronbach Alfa değerinin 0,70'den büyük olması önerilir (Nunnally, 1978).

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini göstermek için iç tutarlılık yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, araştırma verileri, açıklayıcı (explanatory) faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar ve her boyuta ait ifadelerin faktör yükleri, her boyuta (alt ölçeğe) ait Cronbach Alfa değerleri ve tek boyutun varyansı açıklama oranı Tablo 3.3. ve 3.4.'de verilmiştir. SPSS programı yardımıyla yapılan güvenilirlik analizi sürecinde ölçeklerin iç tutarlılığını düşüren ve ifade-boyut (item-to-total) korelasyonu ve/veya faktör yükleri düşük olan ifadeler ölçeklerden çıkarılmıştır. Bunun nedeni, düşük faktör yüküne ve düşük ifade-boyut (item-to-total) korelasyonuna sahip ifadelerin, ilgili kavramı ölçme olasılığının oldukça düşük olmasıdır (Özdamar, 2004). Bu bağlamda, örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ölçeği için ölçeğin güvenilirliğini düşüren, ifade-boyut korelasyonları ve/veya faktör yükleri düşük olan sebep boyutuna ait 3 ifade, baskı grupları boyutuna ait 1 ifade, içerik boyutuna ait 4 ifade, kontrol boyutuna ait 2 ifade ve bağlam boyutuna ait 3 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Benzer şekilde stratejik yanıtlar ölçeği için güvenilirliği düşüren, ifade-boyut korelasyonları ve/veya faktör yükleri düşük olan boyun eğme boyutuna ait 2 ifade, uzlaşma boyutuna ait 2 ifade, kaçınma boyutuna ait 5 ifade, karşı koyma boyutuna ait 4 ifade ve yönlendirme boyutuna ait 3 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Cronbach Alfa değerleri yazında tavsiye edilen değerleri (0.70 ve üzeri) tatmin edilir dereceyi yakalamıştır ve ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

Tablo 3.3. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler Ölçeğinin Boyutları İle İlgili Bulgular

Boyut		Faktör yükleri	Tek boyutun varyansı açıklama oranı
Sebepler $\alpha =0,70$	K26 -Kitle üretimine uygun bir sistem olması	,706	0,50
	K30 -Belirsizliği azaltarak işgörenlerin iş güvenliğini arttırması	,625	
	K32 -Konaklama tesislerinin verimliliğini arttırması	,890	
	K33 -Yatak kapasitesinin yoğun sezonda maksimum kullanılmasını sağlaması	,765	
	K37 -Müşterilere rahat ve ekonomik bir tatil imkanı sunması	,452	
Baskı Grupları $\alpha =0,86$	K1 -Ulusal ve uluslararası alandaki rekabet koşulları	,750	0,55
	K7 -Meslek kuruluşları ve profesyonel yöneticilerin özendirmeleri	,756	
	K8 -Tur operatörlerine olan bağımlılık	,664	
	K11 -Devlet tarafından büyük otellerin yapılmasına verilen teşvikler	,644	
	K12 -Hedef pazarlardaki çocuklu ailelerin talepleri	,724	
	K17 -Hedef pazarlardaki turistlerin talepleri	,821	
İçerik $\alpha =0,78$	K18 -Tur operatörlerinin baskıları	,761	0,62
	K22 -Tur operatörleri ile bir yıl önceden yapılan kontenjan anlaşmaları	,885	
	K23 -Müşterilerin taleplerini sınırlandırmayı mümkün kılması	,742	
	K35 -Hedeflenen doluluğa ulaşmak için uygun bir sistem olması	,688	
Kontrol $\alpha =0,91$	K5 -Otel işletmeciliğini düzenleyen yasanın çıkarılmamış olması	,891	0,71
	K15 -Bölgede çok yaygın olan bu sistemin dışına çıkmanın zor olması	,732	
	K16 -KDV ve özel tüketim vergisi uygulamaları	,853	
	K25 -Başarısı kanıtlanmış bir sistem olması	,865	
	K28 -Bu sistemi uygulayan bazı konaklama tesislerinin başarıları	,900	
Bağlam $\alpha =0,88$	K31 -İşletme sahibinin isteği	,777	0,68
	K3 -Turizm sektöründe yaşanan irili ufaklı krizleri yönetmek için uygun bir sistem olması	,780	
	K9 -Turizm sektöründe belirsizliğin yüksek olması	,836	
	K14 -Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) satış ve pazarlama konusunda işbirliği imkanı sağlaması	,799	
	K21 -Belirsizliği azaltan bir sistem olması	,887	
	K24 -Tesisin kolayca doldurma imkanı	,782	

Tablo 3.4. Stratejik Yanıtlar Ölçeğinin Boyutları İle İlgili Bulgular

Boyut		Faktör yükleri	Tek boyutun varyansı açıklama oranı
Boyun Eğme $\alpha = 0,86$	S1-HDS geçmişte denenmiş ve başarısı kanıtlanmış olduğu için işletmemiz tarafından benimsenmiştir	,899	0,73
	S4-İşletmemizde daha önce çalışan başarılı yöneticilerin uygulamalarını izliyoruz	,764	
	S2-İşletmemizin sahibi HDS uygulamasının başarısına inandığı için uyguluyoruz	,770	
	S3-Bölgemizdeki başarılı işletmeler HDS ni uyguladıkları için biz de uyguluyoruz	,926	
Uzlaşma $\alpha = 0,90$	S9-İşletmemiz açısından avantajlı çözümler elde etmek için paydaşlarımız ile tartışırız	,865	0,72
	S14-HDS'ni uygularken kullandığımız bazı stratejileri tur operatörlerinden gizleriz.	,857	
	S7-HDS uygulamasında karşılıklı uygun bir çözüm elde etmek için tur operatörleri ile tartışırız	,844	
	S8-HDS uygulamasında tur operatörleri ile işletme sahipleri ve müşteri talepleri arasında fikir birliği sağlamaya çalışırız.	,825	
	S11-HDS uygulamasında tur operatörlerinin isteklerine kısmen uyum sağlarız	,849	
Yönlendirme $\alpha = 0,80$	S20-HDS uygulamasında tur operatörlerinin bize uymayan isteklerini reddederiz	,827	0,57
	S22-HDS uygulamasında tur operatörlerinden, müşterilerden ya da tedarikçilerden gelen bazı isteklere karşı koyarız	,829	
	S26-Tur operatörleri ile dikey birleşmeye gideriz	,833	
	S27-HDS nin bölgenin turizm gelirlerini düşürdüğü söylemleri ile paydaşlarımızın görüşlerini etkilemeye çalışırız	,689	
	S25-Tur operatörleri ile ittifak oluşturmaya çalışırız	,519	

Bir ölçeğin güvenilir olması geçerliliğinin garantisi değildir. Geçerlilik için güvenilirlik bir şarttır, ancak yeterli değildir. Bir ölçeğin geçerliliği, ölçmek istenen özelliği ölçebilme niteliğidir (Nunnally, 1978). Yazında birçok geçerlilik ölçütünden söz edilmesine rağmen, en çok kullanılanları dört genel başlık altında toplamak mümkündür:

- ❖ *İçerik geçerliliği (content validity)*: Ölçme aracında bulunan ifadelerin ölçülmek istenen olguyu ölçmeye uygunluğu ve olguyu temsil etme gücüne sahip olma derecesi olarak ifade edilir.

- ❖ *Yüzey geçerliliği (face validity)*: Bir veya birden fazla uzmanın görüşüne başvurularak ölçme aracının kullanılacağı araştırma sorunları için gerekli nitelikte veri toplayacak durumda olup olmadığı yönünde alınan bilgilerdir.
- ❖ *Yakınsama geçerliliği (convergent validity)*: Aynı kavrama ilişkin bağımsız ölçütlerin yakınlığı ya da yüksek korelasyon gösterdiği durumlardır.
- ❖ *Ayrışma geçerliliği (discriminant validity)*: Kavramsal olarak farklı boyutların ölçütlerinden ayrılmasıdır.

İçerik ve yüzeysel olarak geçerli bir ölçümün geliştirilmesi, yazın taraması ile etkin bir ifade havuzunun oluşturulmasıyla ve uzmanların değerlendirmeleriyle mümkündür (Nunnally, 1978). Bu çalışmada, uygulanan ölçeklere ait ifadelerin ilgili yazından alınmış olması, oluşumu ve uygulanması öncesinde yönetici ve öğretim üyelerinin görüşleri ve tavsiyelerinden yararlanılması ve ölçeklerin bu yönde geliştirilmesi içerik ve yüzeysel geçerliliğin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Yakınsama ve ayrışma geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi birlikte kullanılmıştır. Araştırma verilerine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, işletmelerin stratejik yanıtlarını belirlemeye yönelik ifadeler üç farklı boyutta toplanmıştır. Oliver'ın verdiği kavramsal çerçevede iki farklı boyut olarak görülen uzlaşma ve kaçınma boyutları tek boyutta toplanmıştır ve uzlaşma olarak isimlendirilmiştir. Benzer şekilde karşı koyma ve yönlendirme boyutları da tek boyut altında toplanmış ve yönlendirme olarak isimlendirilmiştir. Boyun eğme ise üçüncü boyuttur. Bu durum korelasyon yapısı ile tutarlıdır.

Araştırma verilerine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörleri belirlemeye yönelik ifadeler beş farklı faktörde (boyut) toplanmıştır. Tablo 3.6.'da açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar ve ifadelerin korelasyon değerleri görülmektedir. Tabloda görülen korelasyon değerleri ayrışma ve yakınsama geçerliliğinin kanıtıdır. Bunun yanında, yakınsama geçerliliğinin kanıtı olan örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler ölçeği içindeki alt boyutların her birinin varyansı açıklama oranı 0.50'nin üzerindedir (Bakınız Tablo 3.3.).

Tablo 3.5. Stratejik Yanıtlar Ölçeği Korelasyon Tablosu

	BOYUN EĞME				UZLAŞMA					YÖNLENDİRME				
	S1	S2	S3	S4	S7	S8	S9	S11	S14	S20	S22	S25	S26	S27
S1	1	,586	,889	,591	-,111	-,080	-,100	-,047	-,129	,223	,253	,214	,074	,170
S2	,586	1	,630	,450	-,048	-,029	,011	,086	,031	,169	,088	,129	,147	,224
S3	,889	,630	1	,666	-,145	-,108	-,117	-,038	-,138	,200	,233	,142	,165	,227
S4	,591	,450	,666	1	-,030	-,122	-,002	,014	,080	,208	,237	,250	,234	,146
S7	-,111	-,048	-,145	-,030	1	,626	,710	,593	,678	-,138	-,199	,016	-,080	-,057
S8	-,080	-,029	-,108	-,122	,626	1	,676	,664	,576	-,024	-,070	,062	,020	,025
S9	-,100	,011	-,117	-,002	,710	,676	1	,632	,670	-,055	-,093	-,028	,035	,007
S11	-,047	,086	-,038	,014	,593	,664	,632	1	,696	-,149	-,122	,080	,037	,073
S14	-,129	,031	-,138	,080	,678	,576	,670	,696	1	-,162	-,148	,073	-,022	-,009
S20	,223	,169	,200	,208	-,138	-,024	-,055	-,149	-,162	1	,677	,321	,624	,434
S22	,253	,088	,233	,237	-,199	-,070	-,093	-,122	-,148	,677	1	,384	,608	,423
S25	,214	,129	,142	,250	,016	,062	-,028	,080	,073	,321	,384	1	,253	,308
S26	,074	,147	,165	,234	-,080	,020	,035	,037	-,022	,624	,608	,253	1	,520
S27	,170	,224	,227	,146	-,057	,025	,007	,073	-,009	,434	,423	,308	,520	1

Tablo 3.5.'te açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar ve ifadelerin korelasyon değerleri görülmektedir. Aynı faktör (boyut) içindeki ifadeler arasındaki korelasyonun yüksek olması yakınsama geçerliliğinin, değişik faktörler altında bulunan ifadeler arasındaki korelasyonun ise düşük olması ayrışma geçerliliğinin göstergesidir. Ölçeğe ilişkin ifadeler arasındaki yakınsama geçerliliğinin bir başka göstergesi ise tek boyutun varyansı açıklama değerinin 0.50 ve üzeri olmasıdır (Bakınız Tablo 3.4.). Stratejik yanıtlar ölçeği boyutları için hesaplanan bu değerler oldukça tatmin edicidir.

Tablo 3.6. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler Ölçeği Korelasyon Tablosu

	SEBEP					BİLEŞENLER								İÇERİK				KONTROL						BAĞLAM			
	K26	K30	K32	K33	K37	K1	K7	K8	K11	K12	K17	K38	K18	K22	K23	K35	K5	K15	K16	K25	K28	K31	K3	K9	K14	K21	K24
K26	1	,258	,620	,350	,208	,136	-,056	-,012	,046	-,009	,103	-,012	,088	,160	,085	,062	-,003	-,050	-,099	-,111	-,001	,035	,024	,018	-,031	-,079	-,022
K30	,258	1	,454	,375	,208	-,039	-,011	,111	,046	,005	-,006	-,148	,273	,156	,155	,048	,071	-,053	,108	-,003	,093	,119	-,049	,046	-,021	-,089	-,008
K32	,620	,454	1	,598	,369	-,001	-,095	-,031	,066	,084	,059	-,025	,148	,046	,112	-,037	,126	,106	,084	,057	,115	-,032	,085	,162	,123	,182	,110
K33	,350	,375	,598	1	,193	,046	-,099	,012	-,108	,197	-,011	-,078	,121	,078	,111	-,026	,099	,045	,032	,035	,065	,018	-,089	-,037	,071	-,003	,099
K37	,208	,208	,369	,193	1	-,003	-,005	,001	,147	,041	,033	-,112	,101	,070	,084	,172	,096	,146	,070	,029	,121	,057	,118	,119	,148	,209	,144
K1	,136	-,039	-,001	,046	-,003	1	,475	,396	,377	,463	,503	,642	-,145	-,095	-,051	-,084	,072	,083	,011	-,029	-,023	,098	-,042	-,042	-,160	-,044	,115
K7	-,056	-,011	-,095	-,099	-,005	,475	1	,414	,330	,489	,595	,574	-,118	-,043	-,048	-,034	,036	-,032	-,074	-,091	-,080	,099	-,140	-,041	-,156	-,096	-,026
K8	-,012	,111	-,031	,012	,001	,396	,414	1	,420	,406	,499	,407	-,003	,011	-,051	-,002	,013	-,046	-,007	-,003	-,070	,099	-,092	-,073	-,119	-,163	-,064
K11	,046	,046	,066	-,108	,147	,377	,330	,420	1	,383	,478	,364	,017	,029	,011	,027	,048	-,100	-,035	-,034	-,114	,020	,030	,097	,023	,067	,023
K12	-,009	,005	,084	,197	,041	,463	,489	,406	,383	1	,582	,481	-,122	-,067	,004	-,099	,005	-,051	,007	-,145	-,088	-,096	-,260	-,039	-,058	-,023	-,032
K17	,103	-,006	,059	-,011	,033	,503	,595	,499	,478	,582	1	,585	-,125	,004	,017	-,070	,093	,074	,018	-,027	-,014	,124	-,163	-,180	-,202	-,117	-,122
K38	-,012	-,148	-,025	-,078	-,112	,642	,574	,407	,364	,481	,585	1	-,117	-,028	-,036	-,064	,048	,088	,032	-,053	,006	,088	-,018	-,039	-,129	-,017	,025
K18	,088	,273	,148	,121	,101	-,145	-,118	-,003	,017	-,122	-,125	-,117	1	,638	,435	,339	-,057	-,057	,026	-,036	,042	,111	,047	,059	,032	,084	,016
K22	,160	,156	,046	,078	,070	-,095	-,043	,011	,029	-,067	,004	-,028	,638	1	,619	,507	-,045	-,011	-,027	-,002	,010	,091	-,058	-,024	-,076	,034	-,067
K23	,085	,155	,112	,111	,084	-,051	-,048	-,051	,011	,004	,017	-,036	,435	,619	1	,336	,002	-,027	,063	,051	,050	,096	,036	-,063	-,025	,061	-,025
K35	,062	,048	-,037	-,026	,172	-,084	-,034	-,002	,027	-,099	-,070	-,064	,339	,507	,336	1	-,054	-,142	-,144	-,064	-,143	,032	,027	,105	,079	,028	-,053
K5	-,003	,071	,126	,099	,096	,072	,036	,013	,048	,005	,093	,048	-,057	-,045	,002	-,054	1	,608	,723	,789	,729	,659	-,049	-,078	-,140	-,091	,070
K15	-,050	-,053	,106	,045	,146	,083	-,032	-,046	-,100	-,051	,074	,088	-,057	-,011	-,027	-,142	,608	1	,517	,563	,622	,424	,083	-,029	-,095	,096	-,028
K16	-,099	,108	,084	,032	,070	,011	-,074	-,007	-,035	,007	,018	,032	,026	-,027	,063	-,144	,723	,517	1	,694	,753	,594	,117	-,009	,022	,078	,103
K25	-,111	-,003	,057	,035	,029	-,029	-,091	-,003	-,034	-,145	-,027	-,053	-,036	-,002	,051	-,064	,789	,563	,694	1	,731	,549	,034	-,057	-,091	,000	,101
K28	-,001	,093	,115	,065	,121	-,023	-,080	-,070	-,114	-,088	-,014	,006	,042	,010	,050	-,143	,729	,622	,753	,731	1	,689	,063	-,064	-,072	,045	,071
K31	,035	,119	-,032	,018	,057	,098	,099	,099	,020	-,096	,124	,088	,111	,091	,096	,032	,659	,424	,594	,549	,689	1	,047	-,098	-,118	-,066	,082
K3	,024	-,049	,085	-,089	,118	-,042	-,140	-,092	,030	-,260	-,163	-,018	,047	-,058	,036	,027	-,049	,083	,117	,034	,063	,047	1	,583	,560	,606	,489
K9	,018	,046	,162	-,037	,119	-,042	-,041	-,073	,097	-,039	-,180	-,039	,059	-,024	-,063	,105	-,078	-,029	-,009	-,057	-,064	-,098	,583	1	,564	,701	,600
K14	-,031	-,021	,123	,071	,148	-,160	-,156	-,119	,023	-,058	-,202	-,129	,032	-,076	-,025	,079	-,140	-,095	,022	-,091	-,072	-,118	,560	,564	1	,672	,545
K21	-,079	-,089	,182	-,003	,209	-,044	-,096	-,163	,067	-,023	-,117	-,017	,084	,034	,061	,028	-,091	,096	,078	,000	,045	-,066	,606	,701	,672	1	,626
K24	-,022	-,008	,110	,099	,144	,115	-,026	-,064	,023	-,032	-,122	,025	,016	-,067	-,025	-,053	,070	-,028	,103	,101	,071	,082	,489	,600	,545	,626	1

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

3.3.1. Örneklemin Demografik Yapısı

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan konaklama tesisi ve üst düzey yöneticilere ilişkin demografik bulgular Tablo 3.7.'de yüzde ve frekans dağılımları şeklinde sunulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu (%92,5) erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Yaşları itibariyle bakıldığında ise cevaplayıcıların önemli bir oranının (%44,3) 31 ile 40 yaş arası bireylerden oluştuğu dikkat çekmektedir. Yine cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu (%87,7) üniversite mezunudur. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin % 52,8'inin genel müdür ünvanı taşıdığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler yöneticilik yaptıkları süre bakımından incelendiğinde önemli bir kısmının (% 49) 1-10 yıllık bir süredir yöneticilik yaptıkları ve yine % 48,1'inin 11-20 yıldır turizm sektöründe çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin %73,6'sı beş yıldızlı otel ve % 48,1'i bağımsız otel işletmesidir. Antalya yöresinde herşey dahil sisteminin özellikle son on yılda (% 98,1) yoğunluk kazandığı görülmektedir. Bu sonuç herşey dahil sisteminin özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren yaygınlık kazandığını göstermektedir.

Tablo 3.7. Demografik Bulgular

	N	%
<u>Cinsiyet</u>		
Bayan	8	7,5
Bay	98	92,5
<u>Yaş</u>		
20-30 arası yaş	16	15,1
31-40 arası yaş	47	44,3
41-50 arası yaş	25	23,6
50 ve yukarısı	18	17,0
<u>Eğitim Durumu</u>		
İlköğretim	0	0
Lise	12	11,3
Üniversite	91	87,7
Lisans üstü	1	0,9
<u>Görevi</u>		
Genel Müdür	56	52,8
Genel Müdür Yardımcısı	28	26,4
İşletme Müdürü	16	15,1
Genel Koordinatör	6	5,7
<u>Yöneticilik Süresi</u>		
1-10 yıl arası	52	49,0
11-20 yıl arası	39	36,8
21-30 yıl arası	13	12,3
31 ve daha fazla	2	1,9
<u>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</u>		
1-10 yıl arası	10	9,4
11-20 yıl arası	51	48,1
21-30 yıl arası	36	34
31 ve daha fazla	9	8,5
<u>İşletmenin Sınıfı</u>		
Beş Yıldızlı Otel	78	73,6
Tatil Köyü	28	26,4
<u>İşletme türü</u>		
Uluslar arası zincire bağlı bir otel	7	6,6
Ulusal zincire bağlı bir otel	46	43,4
Bağımsız otel	51	48,1
<u>Herşey Dahil Sistemini Uygulama Süresi</u>		
1-5 yıl arası	53	50
6-10 yıl arası	51	48,1
11 ve daha fazlası	2	1,9

3.3.2. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşma Sürecinde Etkili Olan

Çevresel Baskılar

Yapılan görüşmelerin çözümlenmiş metinlerine ve toplanan dokümanlara içerik analizi yapılmıştır. Görüşme yapılan kişilere herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinde hangi faktörlerin etkili olduğu yazın desteği ile hazırlanmış yarı yapılandırılmış bir form aracılığıyla sorulmuştur. Bu sistemin Antalya yöresinde yaygınlaşmasına ilişkin görüşmelerden ve dokümanlardan toplanarak oluşturulan temalar ve kategoriler Tablo 3.8.'de verilmiştir.

Tablo 3.8. Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşmasını Etkileyen Unsurlar

TEMALAR	KATEGORİLER
Ekonomik Değişim	Kriz dönemlerinde etkili İstihdam ve iş güvenliğine olumlu etki Ekonomik daralmanın etkisi Ekonomik bir sistem
Politik Değişim	Planlama eksikliğinin etkisi Politik istikrarsızlık Arazi tahsisleri ve teşvikler
Devlet Düzenlemeleri	Konaklama işletmeciliğine ait düzenleme eksikliği HDS uygulama standardı eksikliği
Tur Operatörleri	Tur operatörlerine bağımlılığın etkisi Tur operatörlerinin yönlendirmeleri
Pazar Koşulları	Hedef pazarlardaki nüfusun yapısı ve özellikleri Artan rekabetin etkisi HDS'ye karşı yükselen küresel talebin etkisi
Bekleyişler	Müşterilerin gereksinim ve beklentilerindeki değişim Çevre esnafının davranış biçimleri Müşteri memnuniyetini arttırma isteği Doluluk ve karlılıkları arttırma isteği
İş Yapma Usulleri	Uygulaması kolay olan bir sistem Satış ve pazarlama kolaylığı Para taşıma problemi yok güvenli bir sistem
Fiziksel Yapı	Genel çevredeki altyapı yetersizliği Otel dışındaki hizmet ünitelerinin yetersizliği Tesis büyüklüğü
Diğer Örgütler	HDS'ni uygulayan ve başarılı olan diğer konaklama işletmeleri
Profesyonel Birlikler	Turizmle ilgili konularda yapılan çeşitli toplantılar Çeşitli dernek birlik başkanlarının bilgi ve tecrübe paylaşımı

Kaynak: Nitel araştırmanın sonuçlarına göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Pettigrew vd. (2001, s. 699), kurumsal ve örgütsel değişimi daha iyi anlayabilmek için farklı düzeyler arasındaki (makro-mikro) etkileşimleri, tarihselliği, süreçselliği ve eylemselliği (aktörleri) dikkate almak gerektiğini vurgulamaktadırlar. Buna göre, değişim süreçlerinin bağlamca içerildiğini ve bağlamla eylem arasında karşılıklı etkileşimin olduğunu gözden kaçırmamak gerekmektedir. Burada “bağlam” sadece değişimi tetikleyen dışsal bir çevresel koşul değil, içinde aktörlerin öznel yorumlarının değişim sürecini biçimlendirdiği, yapıların ve süreçlerin içiçe geçtiği bir bütündür. Bu çalışmada da herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecini anlamaya çalışırken, Pettigrew vd.’nin (2001) sunduğu bu çerçeve ve bu çerçeveyi kendi bağlamında kullanan Özen’in (2002a, s. 55) çalışmasından yararlanılmıştır. İkinci bölümde detaylı bir şekilde anlatılan ve bir uygulamanın yaygınlaşması sürecini anlamaya ve açıklamaya çalışırken kullanılan makrodan mikroya

doğru (ulusal bağlam, kurumsal bağlam ve örgütsel bağlam) bir sıra izleyen bu çerçeve yazından elde edilen bilgiler ışığında bu çalışmada kullanılmıştır (Bakınız Şekil 1.1.).

Herşey dahil sisteminin neden bu kadar hızlı bir şekilde yaygınlaştığını anlamak için ilk olarak ulusal bağlamda yaşanan değişimler açıklanmıştır. Bu çalışmadaki araştırma sorunsalı bağlamında ulusal bağlamda anlaşılması ve açıklanması gereken en önemli konunun turizm endüstrisinin yapısı olduğu düşüncesinden hareketle ikinci bölümde bu konu detaylı bir şekilde işlenmiştir. Sözü geçen bölümde turizm endüstrisinin temel özelliklerinden, diğer endüstri dallarıyla olan ilişkilerinden ve farklılıklarından, turizm endüstrisi içinde kritik öneme sahip dağıtım kanallarından ve bu dağıtım kanalları içinde yer alan tur operatörleri, seyahat acentaları ve otellerden, turizm endüstrisinin Türkiye ekonomisinde yarattığı değişimden ve son olarak da turizmle ilgili olarak yaşanan politik değişimlerden bahsedilmiştir. Ulusal bağlamı ve bu bağlam içindeki aktörlerin davranışlarını anlamak bir uygulamanın yayılım sürecini daha iyi anlamak bakımından önem taşımaktadır.

İkinci olarak kurumsal bağlamın neyi ifade ettiği yine ikinci bölümde DiMaggio ve Powell'ın (1983) örgütsel değişimi açıklayan üç mekanizması ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yazarlar zorlayıcı, kural koyucu ve taklitçi baskıların örgütleri eşbiçimli olmaya sürüklediğini iddia etmektedirler. Bu baskılar hakkında ayrıntılı bilgiler sözü geçen bölümde verilmiştir. Bu baskıların neleri ifade ettiğini bilmek aşığıdaki yorumları anlamak açısından önemlidir. Son olarak konaklama işletmelerinin HDS'ni benimseme biçimleri verdikleri stratejik yanıtlar göz önüne alınarak incelenmiştir. Yine örgütlerin stratejik yanıtları ile ilgili yazın taraması ile oluşturulmuş detaylı bilgiler ikinci bölümde HDS'nin yayılım sürecinde örgütsel bağlam başlıklı kısımda verilmiştir. Bu kısım da yine nicel araştırma sorularına ilişkin bulguları anlamada kolaylık sağlaması açısından önemlidir.

3.3.2.1. ULUSAL BAĞLAM: HDS'nin Yayılım Sürecinde Turizm Endüstrisi Bağlamında Türkiye'de Yaşanan Ekonomik ve Politik Değişim

Bu bölümde herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci ulusal bağlamı ifade eden değişkenlerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalar ve yorumlar yapılırken içerik analizi sonuçlarından ve ilgili yazından yararlanılmıştır. Ayrıca bu aşamada görüşme yapılan kişilerin yorumları ve düşünceleri de açıklamalara yansıtılmıştır. Buradaki açıklamalar Şekil 3.1. ve Tablo 3.8.'de verilen başlıklar doğrultusunda yapılmıştır.

i) Ekonomik Değişim

Turizm endüstrisinin yapısı, uluslararası turizm talebinin Türkiye'ye yönelmesi, yabancı firmaların ülke ekonomisindeki etkinlikleri, ülkede yaratılan turizm arzı, turistik ürünler ve olanaklar ile turist gönderen gelişmiş ülkelerdeki pazarlama aracıları arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak Türkiye kitle turizmine uygun arz ve olanakları yaratan bir ülke konumuna gelmiştir. Kitle turizmi yapan yönelim merkezleri için en uygun pazarlama tekniği paket turlardır. Turizm endüstrisinin yapısı gereği turistik ürünün paket turlar halinde satılması ve bu paket turların çeşitli unsurları (ulaşım, konaklama, yeme-içme, eğlence, turlar gibi) içermesi turist açısından hem kolaylık sağlamakta hem de güvenli bir tatil imkanı sunmaktadır. Son yıllarda paket turlara olan ilginin artması sebebiyle paket turların içeriği değişmiş ve turistik ürünler herşey dahil adı altında satılmaya başlanmıştır.

Görüşme 5 ve görüşme 2'ye göre, HDS'ne geçişte hedef pazardaki taleplerin yoğunluğunun bu yönde olmasının önemli bir etkisi vardır. Görüşme 1'e göre, hedef pazardaki ekonomik daralmanın da bu sisteme geçişi hızlandırdığı söylenebilir. Görüşme 6 konu ile ilgili şunları söylemektedir: "Bizim müşteri profilimiz ağırlıklı olarak Avrupa pazarı ve orada da kişiler aileleri ile tatile çıkmak istedikleri için ve ekonomilerinin daralması ile (örneğin, mark'tan euro'ya geçilmesi ile) artık kendilerine daha ekonomik, önceden ne harcayacaklarını bilecekleri bir tatil planlamak istedikleri için bu sisteme talep artmıştır". DİE'nin 2005 yılı verilerine göre Nisan-Haziran dönemini kapsayan üç aylık dönemde Türkiye'ye gelen 5.3 milyon turistin, % 74.1'ini orta gelir düzeyindeki yabancılar ve % 11.4'lük payı düşük gelir düzeyindeki turistler oluşturmaktadır. Zengin turistlerin oranı ise % 14.4 düzeyinde kalmıştır (<http://www.aksam.com.tr>, 12.11.2007). Bu istatistikler de açıkça göstermektedir ki Türkiye yoğunlukla orta gelir grubunun talep ettiği bir tatil merkezi haline gelmiştir. Dolayısıyla bu pazarlardaki alım gücü de Türkiye'nin turistik ürününü ve fiyatlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Türkiye'nin turizm endüstrisi 1980'li yıllarda bir yapı değişikliği içine girmiş ve bu yıllarda kitle turizmi için gerekli özel turizm altyapısı ve uygun turizm üstyapısı oluşturulmuştur. Bu yapı değişikliği, turizm endüstrisinin çalışma biçim ve koşullarının uluslararası standartlara uyum göstermesi şeklinde olmuştur. Geleneksel küçük turizm işletmeleri yerlerini ekonomik ölçeği büyük, uzmanlaşmış, yurtdışı bağlantılı yerli ve yabancı işletme türlerine bırakmıştır. Endüstride yatırım ve yönetim ölçekleri büyümüş, turistik ürün ve turist türü değişmiştir. Ülkenin turistik ürünleri alışlagelmiş kültür ağırlıklı ürünlerden,

doğal kaynakları kullanan tatilci turistik ürünlere dönüşmüştür. Türkiye'nin yurtdışı turizm imajı dinlence ve tatil ülkesi olarak biçimlenmiştir. Kısaca, konaklama yatırımlarının artışı, seyahat acentalarının tur operatörlerine dönüşmesi, yerli ve yabancı sermayenin tur operasyonlarında işbirliği ve firma ortaklıkları kurması, yerli charter ve tarifeli havayollarının kuruluşu, ülke turistik ürün türünün tatilci ürünlere dönüşümü, ülke imajının tatil merkezi olarak biçimlenmesi, bölgesel düzeyde özel turizm altyapısının oluşturulması, yatırım ölçeklerinin büyümesi, yerli turizm endüstrisinde bütünleşmiş işletmelerin ortaya çıkması şeklinde özetlenebilecek gelişmeler, Türkiye turizm endüstrisinin köklü bir yapı değişikliği içinde olduğunu göstergeleridir.

Akdeniz Turistik Otelciler Birliği Başkanı (AKTOB) Ahmet Barut'a göre, herşey dahil sistemine artan talep sonucunda ülkemizde konaklama işletmeleri sayısı artmıştır. Bu sistem ekonomik olma özelliğiyle turist sayısında artışlara neden olmuş ve özellikle 1999 krizini hızlı atlatabilmemizin nedenlerinden birisi olmuştur (www.turizm gazetes i .com, 2004). Türk turizm endüstrisi 1990'lı yıllarda üç kez kriz koşullarını yaşamıştır (Ekzen, 1999, s. 1); * 1990–1991 Körfez Krizi (Irak Savaşı), * 1993–1994 terörün doğrudan turizm yörelerini hedef alması, * 1999 yılında meydana gelen depremler. Ayrıca bu olumsuzluklara ek olarak aynı dönemde PKK elebaşısının yakalanmasını ve turizmdeki en yakın rakiplerimizden Yunanistan'ın turizmde KDV indirimine gitmesini de sayabiliriz. Tüm bunları göz önüne aldığımızda on yıllık dönemde ortalama her üç yılda bir yaşanan kriz, siyasi ve ekonomik istikrarın sağlanamaması ve her an her türlü olumsuz gelişmelerin gerçekleşme olasılığı karşısında özellikle ülkemizin güney ve güneybatı kıyı şeridinde bulunan beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri daha önceki yıllarda uğradıkları maddi kayıplara uğramamak ve kendilerini güvence altına alarak doluluk oranlarını arttırabilmek amacıyla tur operatörleri ile düşük fiyatlardan anlaşarak HDS'ni uygulamaya başlamışlardır (Menekşe, 2005, s. 97). Üner vd.'nin (2006, s. 43) yaptıkları çalışmaya göre HDS'nin Antalya yöresinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin doluluk oranları üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya konmuştur. Aynı yazarlar bu sistemin konaklama işletmelerinin karlılıklarında da artışlara neden olduğunu vurgulamaktadırlar.

Yapılan içerik analizi sonucu ulaşılan bir başka sonuç da, konaklama işletmeleri için HDS'nin hem ekonomik hem de karlı bir sistem olmasıdır. Kitle turizmine hitap eden bir sistem olması dolayısıyla büyük miktarlarda satın alımlar sayesinde maliyet avantajı sağlanması ve tur operatörleri ile bir yıl öncesinden yapılan sözleşmeler ile garantili satışlar yapılması konaklama işletmeleri açısından önemli artılardır. Bu sistemle konaklama

işletmeleri doluluk oranlarını arttırabilmekte, sezonun nasıl geçeceğini önceden tayin edebilmekte ve ona göre farklı alternatiflere yönelebilmektedirler. HDS işletmeler açısından değerlendirildiğinde son derece karlı bir pansiyon türüdür (Menekşe, 2005, s. 122). Öyle ki, sistemin en önemli iki etkisi doluluk oranlarının arttırılması ve konaklama süresinin uzatılmasıdır.

İçerik analizinden elde edilen bir başka önemli sonuç ise, kurulan bu kadar büyük arz kapasitesi ve ülkemizi ziyaret eden turist sayısındaki önemli artışlar sayesinde daha fazla kişiye istihdam olanağı yaratılması ve konaklama işletmelerinin açık olduğu süre boyunca bu çalışanların istihdamının sağlanmasıdır. HDS sayesinde konaklama işletmeleri daha fazla sayıda çalışana ihtiyaç duymaktadırlar ve yine bu sistem sayesinde uzayan turizm sezonunda bu çalışanlar daha kısa süre işsiz kalma riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Üner vd.'ne (2006, s. 43) göre HDS'ne geçilmesiyle birlikte Antalya yöresinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin toplam işgören sayısında önemli artışlar olmuştur.

ii) Politik Değişim

Türkiye'de turizm politikası 1960'lı yıllarda planlı döneme geçildiğinden beri sürdürülmekte ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) programlarında Türkiye'nin kitle turizmine geçeceği belirtilmektedir (Lök, 1995). 1963 yılında Turizm Bakanlığı'nın kurulmasıyla birlikte turizm faaliyetlerini bir düzen altına almak için 5'er yıllık kalkınma planları hazırlanmıştır. 1970'li yıllarda bu kalkınma planları içinde kitle turizmi politika olarak benimsenmiş fakat 1980'li yıllara kadar bir gelişme sağlanamamıştır. 1980'li yılların sonları ile 1990'lı yılların başlarını bu anlamda atılım yılları olarak kabul etmek mümkündür. Bu yıllar herşey dahil sisteminin yaygınlaşmaya başladığı yıllara rastlamaktadır. Böylece denilebilir ki devletin turizmle ilgili aldığı politik kararlar herşey dahil sisteminin yaygınlaşmasında görünmez bir etki yaratmıştır.

Kitle turizmine geçmek için yapılan çabaların başında Güney Antalya Bölgesi projesi gelmektedir. Bu proje için Dünya Bankası'ndan 26 milyon dolar kredi tahsis edilmiş ve kitle turizmi yönünde ilk büyük adım atılmıştır. Yine burada da devletin turizmle ilgili aldığı politik kararların kitle turizminin dolaylı olarak da HDS'nin yayılmasında etkisi olduğu görülmektedir.

1980 yılında Türkiye'nin dünya turizm pazarından aldığı pay 1.2 milyon kişi ile binde üçlük bir oranla 327 milyon \$ iken, 1990 yılında Türkiye'yi ziyaret eden kişi sayısı 4.8 milyon ve elde ettiği gelir ise 3.2 milyar \$'a ulaşmıştır. 1980-1990 yılları arasında sağlanan bu büyük başarıda en önemli faktörün yatırımcılara devlet tarafından sağlanan teşvikler olduğu söylenebilir. Devlet büyük miktarlarda ve uzun yıllarda geri ödemesi olacak şekilde verdiği teşviklerle yatırımcıları büyük tesisler yapmaya özendirmiştir. Devletin buradaki asıl amacının arz kapasitesini arttırarak kitle turizmini yaymak olduğu söylenebilir. Bu anlamda devletin herşey dahil sisteminin yayılmasında doğrudan bir etkisi olmasa bile kitle turizmini özendiren bu teşviklerle dolaylı bir etkisinin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Zira yapılan bu kadar büyük yatak kapasitesine ve fiziki alana sahip tesisleri başka şekilde doldurmanın zor olduğu aşikardır.

Turizm politikalarının belirlenmesi ve uygulanmasında turizmle ilgili bütün paydaşların katkılarının alınması gerekmektedir. Bunun ötesinde turizm politikaları devletin tüm politikaları ile tutarlı olmalıdır. Ülkemizde merkezi devlet yönetimi sorumluluğunda ve gözetiminde oluşturulması gereken turizm politikalarında sektörün tüm ilgili kuruluşlarının desteğinin alınması önemlidir. Böylelikle politikaların uygulanmasında da koordinasyon ve motivasyon sağlanması kolaylaşır. Ancak Türk turizmde politik istikrarsızlık nedeni ile kalkınma planlarında sürekli değişen öncelikler, sürekliliği sağlanamayan turizm politikaları sektörün turizm faaliyetlerinin ulusal ve bölgesel düzeyde gelişmesini olumsuz yönde etkilemiştir. Bunun sonucu olarak parçacı ve bütüncül olmayan turizm yaklaşımları turizm potansiyeli bulunan yerlerde sorun odaklı planlama yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bunun ötesinde, merkezi ve yerel yönetimler arasındaki koordinasyon ve iletişim eksikliği de turizmin sağlıklı gelişiminin önünü tıkamıştır. Politik istikrarsızlık, merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasındaki koordinasyonsuzluk sonucunda; Akdeniz ve Ege kıyı kesiminde aşırı yığılma, kıyı gerisi ve çevresi alanlarda çarpık yapılaşma ve kentleşme, altyapı ve çevre sorunları ortaya çıkmıştır. Tüm bu sorunlar turizm sektörünü kitle turizmine mahkum etmiştir. Bu turizm türünde gelen misafirlerin konaklama işletmelerinde aldıkları hizmet dışındaki beklentileri oldukça düşüktür.

3.3.2.2. KURUMSAL BAĞLAM: HDS'nin Yayılımını Etkileyen Zorlayıcı, Taklitçi, Kural Koyucu Baskılar

Çalışmanın bu kısmında Antalya yöresinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde herşey dahil sisteminin bu denli yaygınlaşmasını etkileyen faktörler üç başlık altında incelenmektedir. Buradaki açıklamalar da yukarıdaki açıklamalarda olduğu gibi Şekil 3.1. ve Tablo 3.8.'de verilen başlıklar doğrultusunda yapılmıştır.

3.3.2.2.1. HDS'nin Yayılımını Etkileyen Zorlayıcı Baskılar

Bu başlık altında herşeydahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşmasını etkileyen zorlayıcı baskılar (devlet düzenlemeleri, tur operatörleri, Pazar koşulları, bekleyişler, iş yapma usülleri, fiziksel yapı) açıklanmaktadır.

3.3.2.2.1.1. Devlet Düzenlemeleri

Yazında bir uygulamanın yapılış şeklini düzenleyen devlet düzenlemeleri ya da kanunları zorlayıcı baskı unsuru olarak kabul edilmektedir. Çünkü örgütler herhangi bir cezai yaptırımla karşılaşmamak için devletin bu kanunlarına uymak zorundadır. HDS'nde ise devletin bu sisteme geçişte ya da uygulanması aşamasında herhangi bir kanuni zorlaması olmamıştır. Devletin konu ile ilgili aldığı yukarıda anlatılan politik kararlarının dolaylı etkisi dışında bu sistemin yaygınlaşmasında herhangi bir zorlayıcı yaptırımı olmamıştır. Aslında devletin bir düzenlemesinin olmamasının yarattığı olumsuz etki yaşanmaktadır. HDS'nin uygulanmasına ilişkin bir standardın olmaması konaklama işletmeleri arasında bir kargaşaya ve haksız rekabete yol açmaktadır. Devletin konaklama işletmeciliğine ilişkin bir düzenlemesinin olmaması da aslında bu sisteme geçişi hızlandırmış olabilir. Örneğin ülkemizde turizm endüstrisinde seyahat acentacılığına ilişkin bir düzenleme mevcuttur ve acenta açabilmek için bazı koşullar istenmektedir. Ancak konaklama işletmeleri için böyle bir sınırlandırma olmadığı için isteyen, istediği yere, istediği büyüklükte tesis yapabilmektedir. Uzun dönemli düşünülmeden ve plansız bir şekilde yapılan tesisler ise bölgenin arz kapasitesini gereğinden fazla arttırmaktadır. 150-200 milyon dolarlık yatırımlarla artan bu yatak kapasitesi kitle turizmine hitap eden ve daha kolay pazarlanabilen HDS ile doldurulabilmektedir (Görüşme 8).

3.3.2.2.1.2. Tur Operatörleri

Konaklama işletmeleri ürün ve hizmetlerini daha kolay ve daha garantili pazarlayabilmek için bir aracıya ihtiyaç duymaktadırlar. Tur operatörleri konaklama işletmelerinin bu anlamda işlerini kolaylaştıran araçlardır. Tur operatörleri kendilerine gelen bireysel ya da grup müşterileri istedikleri bölgeye veya ülkeye yönlendirme gücüne sahiptirler. Kataloglarında hangi ülkelere ya da bölgelere yer vereceklerine konaklama işletmeleriyle yaptıkları anlaşmalar doğrultusunda karar vermektedirler. Bu anlamda konaklama işletmeleri tur operatörlerinin isteklerini ya da önerilerini dikkate almak zorundadırlar. Tur operatörleri anlaşma yaptığı/yapacağı konaklama işletmelerine turistlerin HDS'ni istediklerini ve tesislerin de bu sisteme geçerlerse onları daha iyi satabileceklerini vurgulayarak HDS'nin yaygınlaşmasını hızlandırmışlardır. Konaklama işletmeleri tur operatörlerinin kataloglarında yer alabilmek ve hayatta kalabilmek için ya var olan sistemlerini değiştirerek ya da HDS'ne uygun yeni tesisler açarak bu sistemi uygulamaya başlamışlardır. Herşey dahil sistemi farklı bir hizmet sunumu gerektirdiği için bu sistemi uygulayan/uygulayacak olan tesisler fiziki yapılarını buna uyarlamak zorundadırlar. Tur operatörleri odaların metrekaresinden kaç tane a la carte restoran olacağına, kapalı-açık yüzme havuzlarına, kaç tane açık büfe olacağına, büfelerde verilecek ürünlere kadar pek çok konuda öneri sunmaktadır. Tesisler de bu önerileri dikkate almaktadırlar. Tesislerin operatörlerle bir yıl önceden yaptıkları kontenjan anlaşmaları acaba odalarımı doldurabilecekmiyim endişesini ortadan kaldırmakta ve belirsizliği azaltmaktadır. Konaklama işletmeleri olağan dışı bir olay olmadığı sürece gelecek sezon için % kaç doluluğu yakalayacağını önceden kestirebilmekte ve planlarını ona göre yapmaktadır.

3.3.2.2.1.3. Pazar Koşulları

Bu sistemin yaygınlaşmasında değişen pazar koşullarının da etkisinden bahsetmek mümkündür. Pazar koşullarının içine ise şunlar dahil edilebilir: Hedef pazardaki nüfusun yapısı ve özellikleri (çocuklu aileler, gençler, gelir dağılımı, eğitim durumu, özel ilgi turizmi için gelenler), tatil turizmi yönelim merkezleri arasında artan rekabet ve herşey dahil sistemine karşı yükselen küresel talep. Ülkemizi ziyaret eden turistlerin %60'ı paket turlarla gelmeyi tercih etmekte ve gelen turistlerin %30.3'ü ise Antalya yöresini tercih etmektedir (<http://www.ttyd.org.tr/istatistikler.html>, 2007). Bu sayılar herşey dahil sisteminin Antalya yöresi için önemini göstermektedir. Antalya yöresinde tatil yapmayı tercih eden çocuklu ailelerin sayısındaki önemli artış HDS'ne geçişi hızlandırmıştır. Görüşme 7'ye göre aileler çocukları ile seyahat ettiklerinde çocuklarının istekleri ve ihtiyaçları için yanlarında sürekli

cüzdan ya da kart taşımak istememektedirler. Bu sistem onlar için hem güvenli hem de ekonomik bir sistemdir. Tatilleri boyunca ihtiyaç duyacakları hizmetlerin bedelini önceden ödedikleri için rahat ve sürprizlerle karşılaşmadan bir tatil geçirmektedirler. Bu sistem, büfelerin, animasyonların ve etkinliklerin bolluğu nedeniyle çocuklarıyla çok fazla uğraşmaya gerek kalmadan keyifli bir tatil imkanı sunmaktadır. Ayrıca bu sistem ekonomik olması nedeniyle gelir dağılımı ve eğitim durumu düşük kişilerin daha fazla tercih ettiği bir sistem olmuştur. Bu grupların yanı sıra genel açıdan bakıldığında bu sisteme olan talep son zamanlarda önemli bir artış göstermiştir. Görüşme 3 genel taleplerle ilgili şunu söylemektedir: “Bizim yöneldiğimiz pazardaki talepler bu yönde olduğu için biz bu sisteme geçtik. Çünkü özellikle gelecek Rus turistler herşey dahil istiyorlardı, bütün gün yiyip içelim diye... Ruslar geldikleri zaman cüzdan taşımayayım, para taşımayayım ama bara oturduğum zaman 50 tane votka içeyim istiyorlardı”. Uluslararası alanda da bu sistemi iyi uygulayan yönelim merkezleri var ve ülkemiz bu anlamda da rekabet etmek zorundadır. Dolayısıyla oluşan bu kadar yoğun talep karşısında konaklama işletmeleri HDS’ni uygulamaya başlamak zorunda kalmışlardır.

3.3.2.2.1.4. Bekleyişler

Konaklama işletmelerinin müşteri memnuniyetini artırma istekleri, doluluk ve karlılıklarını artırma istekleri de bu sisteme geçilmesinde etkili unsurlar olarak kabul edilebilir, çünkü bu sistemle konaklama işletmeleri tur operatörlerine yaptıkları garantili satışlarla doluluklarını en üst seviyeye çıkarabilmekte ve turistlerin tesis içerisinde fazladan para harcamalarını sağlamaya çalışmadan almayı istedikleri fazladan kazançları fiyatlarına önceden dahil edebilmektedirler; kataloglarda belirttikleri ürün ve hizmetleri sunarak da müşteri memnuniyetini arttırabilmektedirler. Yine hedef pazardaki turistlerin gereksinim ve beklentilerindeki değişim ve çevre esnafının davranışları HDS’ne geçişi hızlandıran faktörler arasında sayılabilir. Artık insanlar deniz-kum-güneş’ten bol miktarda yararlanabilecekleri, hem dinlenip hem de eğlenebilecekleri, bütün bunları yaparken de tatilleri süresince parasal kaygı duymayacakları bir tatil istemektedirler. Antalya yöresindeki tatil merkezlerindeki bölge esnafının kısa dönemli bireysel çıkarlarını düşünerek yaptıkları yanlış uygulamalar turistlerin bu sistemi talep etmelerine sebep olmuştur. Görüşme 3 de bu konu ile ilgili şöyle demiştir: “Otel dışındaki çevrede altyapı yetersizliği ve bölge esnafının tutumları bizi bu sisteme doğru itmiştir”. Artık ihtiyaç duydukları her türlü şeyi tesis içinden temin etmek istemekte ve çok mecbur kalmadıkları sürece çevre esnafının yanlış uygulamalarına maruz kalmamak için dışarı çıkmak istememektedirler.

3.3.2.2.1.5. İş Yapma Usulleri

Herşey dahil sistemi diğer pansiyon türlerine kıyasla farklı iş yapma usullerini gerektirmektedir. HDS'nin uygulama ve satış ve pazarlamasının kolay olmasını ve para taşıma problemini ortadan kaldıran güvenli bir sistem olmasını iş yapma usullerinin içinde düşünebiliriz. Bu usullerin bu sisteme geçişte kolaylaştırıcı bir etkisi olduğu söylenebilir. Alacarte restoranlar haricinde müşteriye yapılan servisin boşları toplamaktan ibaret olduğu, müşterinin bir şey satın alması için ikna çabaları gerektirmediği için uygulanması son derece kolay bir sistemdir (Görüşme 8). Diğer pansiyon türlerinde fazladan gelir elde etmek için müşterilerin tüketim yapması sağlanmaya çalışılırken, herşey dahil sisteminde bunun tam aksine tüketimi azaltma çalışmaları ön plana çıkmıştır. Bu sistemin bir diğer kolay yanı ise, adisyon fişlerini ve restorana giren müşterileri takip etme gereksinimini ortadan kaldırmasıdır. Herşey dahil sistemi ile çalışan bir konaklama tesisini satmak için çok fazla bir çabaya gerek olmaması bu sisteme geçişi kolaylaştırmıştır. Konaklama işletmeleri tur operatörünün kataloguna girdiğinde ve yıllık anlaşmasını yaptığında satış konusunda çok fazla endişelenmesine gerek kalmamaktadır. Para taşıma problemi olmadan güvenli bir tatil imkanı sunması bu sisteme geçişte etkili olan bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.2.2.1.6. Fiziksel Yapı

Genel çevredeki altyapı yetersizliğinin, otel dışındaki hizmet ünitelerinin yetersizliğinin ve tesislerin fiziksel kapasitelerinin büyüklüğünün herşey dahil sistemine geçişte etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Tesislerin dışında trafik, yolların durumu ve genel çevre düzeni açısından yaşanan zorluklarla uğraşmak istemeyen turistler tesislerden çıkmak istememekte tatillerini içerde sorunsuz bir şekilde geçirmek istemektedirler (Görüşme 8). Ayrıca dışarıdaki yeme-içme, alışveriş, eğlence gibi hizmet ünitelerinin hem sayıca hem de kalite yönünden yetersiz olması nedeniyle de tesis dışına çıkmak istememektedirler. Görüşme 3'e göre, HDS'nin ilk uygulanmaya başlandığı yıllarda "otellerin çevresinde hiç hoş görünmeyen baraka tarzı küçük çaplı cafeler, barlar, hijyenik olmayan restoranlar vs. oluşması" turistlerin tesis dışına çıkmak istememesinde etkili olmuştur. Görüşme 10, Türkiye'deki tesislerin çok büyük alanlara kurulmuş çok büyük tesisler olduğunu (her biri 50-100 dönüm üzerine kurulmuş 1000-1500 yataklı tesislerdir) vurgulamaktadır. Antalya yöresindeki konaklama tesislerinin de hem sayıları çok fazla hem de yeni kurulan çoğu tesis çok geniş alana yayılarak yatak kapasitesini arttırmaktadır. Herşey dahil sistemine geçişte bir

başka önemli konu binlerle ifade edilen yatak kapasitesine sahip tesislerdir. Zira bu kadar çok yatak ancak fiyat kırarak HDS ile satılabilmektedir.

3.3.2.2.2. HDS'nin Yayılımını Etkileyen Taklitçi Baskılar

Bu başlık altında herşeydahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşmasını etkileyen taklitçi baskılar (HDS'ni uygulayan başarılı örgütler) açıklanmaktadır.

Konaklama işletmeleri HDS'ni uygulamaya başlamadan önce kendilerine göre ufak tefek hesaplamalar yapmakla beraber ayrıntılı bir raporlama ya da planlama yapmamışlardır (Görüşme 3 ve görüşme 8). İşletmeler daha ziyade çevrelerinde bu sistemi uygulayan ve başarılı olan diğer işletmeleri görüp onların uygulamalarını taklit etmeye başlamışlardır. Görüşme 6 ve görüşme 9 konuyla ilgili olarak; “oteller bu sistemi uygulayan ve başarılı olan tesisleri örnek olarak kendilerine uyarlayarak, taklit ederek uygulamaya başladılar. Baktılar ki bu sistemi uygulayan otellerin doluluk oranları çok yüksek onlar da bu sisteme geçmeye karar verdiler” demektedirler. Yarım pansiyon uygulayıp doluluklarını arttıramayan işletmeler yan taraflarında HDS'ni uygulayarak doluluklarını iyi seviyede koruyan işletmeleri görünce pansiyon türlerini değiştirmeye karar vermişlerdir. Bu sisteme geçmeyi düşünen işletmelerin orta ya da üst düzey yöneticileri sistemin nasıl uygulandığını yerinde görmek ve incelemek için sistemi uygulayan işletmelere müşteri olarak gitmiş ve kendi işletmesine nasıl uyarlayabileceğine ilişkin fikirler edinmiştir. Mevcut fiziksel yapılarıyla bu sistemi uygulamaya başlamışlar ancak zaman içinde bu sistemin farklı bir yapılanma gerektirdiğinin farkına varmışlardır. Sonuç olarak işletmeler ya yapılarını tamamen değiştirerek ya da mevcut yapıları içinde düzenlemelere giderek sistemi uyarlamaya çalışmışlardır. İşletmelerin önceden bir planlama yapmadan diğer işletmeleri taklit ederek bu uygulamaya geçmeleri rasyonel değil tamamen törenselsel bir şekilde karar aldıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

3.3.2.2.3. HDS'nin Yayılımını Etkileyen Kural Koyucu Baskılar

Bu başlık altında herşeydahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşmasını kural koyucu baskılar (profesyonel birlikler) açıklanmaktadır.

Turizm endüstrisinde önemli bir etkileme gücüne sahip derneklerin/birliklerin çeşitli vesilelerle yaptıkları toplantılara çeşitli konaklama işletmelerinden ve seyahat acentalarından temsilciler katılmaktadır. Bu dernek ya da birliklerin HDS'nin bölgede yaygınlaşması ile ilgili

olarak doğrudan özendirici ya da yönlendirici bir etkisi olmamakla birlikte toplantılarda bir araya gelen üst düzey yöneticilerin bilgi ve tecrübe paylaşımının etkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Görüşme 8). Toplantılarda bu sistemi uygulayan işletmelerin yöneticileri bu sisteme geçtikten sonra doluluklarında ve karlılıklarında meydana gelen değişimi anlatarak diğer işletmeleri de bu sisteme geçmeye özendirmiş olabilirler. Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği'nin (POYD) internet sitesinde 'All Inclusive Olgusu' başlıklı yazısında HDS'nin olumlu yönleri detaylı bir şekilde vurgulaması ayrıca TÜRSAB dergisinin Temmuz 2006 sayısında 'Herşey Dahil Sistemi Üzerine Notlar' başlıklı yazısında yine HDS'nin olumlu yönlerinden ayrıntıları ile bahsedilmesi kural koyucu baskılar altında değerlendirilebilir.

3.3.3. Herşey Dahil Sisteminin Konaklama İşletmelerinde Meydana Getirdiği Değişim

Herşey dahil sistemi farklı bir yapılanma ve farklı bir yönetim anlayışı gerektirdiğinden konaklama işletmelerinde önemli değişikliklere sebep olmuştur. İş yapma usullerinde, yönetim biçimlerinde, örgütlenme biçimlerinde meydana getirdiği değişimler aşağıda anlatılmaktadır.

Bu sisteme geçildikten sonra işletmelerin organizasyon şemalarında önemli değişikliklerin olduğu söylenebilir. Artık şemalarda orta kademe yöneticilerin sayıları azalmış, alt kademe çalışanların sayıları artmıştır. Alt kademede istihdam edilen kişilerin artması ve orta kademede istihdam edilenlerin ise azalması sonucu yönetim kademelerinde bir yalınlaşma yaşanmaktadır. Bu sistemde müşteri ile doğrudan temasa girmeye çok fazla gerek kalmamakta ve müşterilerin fazladan harcama yapmasını sağlamaya yetenekli personel ihtiyacı da ortadan kalkmaktadır. Bu sebeplerle alt kademede nitelikli personele ihtiyaç olmadığı için işletmelerin daha az ücretle çalışabilecek eleman bulmaları kolaylaşmakta ve bu durum maliyetleri azaltmaktadır. Bu konuya ilişkin görüşme 11, konaklama işletmesinde çalışan personelin azaldığını vurgulayarak önceden servis personelinin masaya serviste sipariş alma, masaya servis yapma, adisyon yazma, adisyonu kasaya verme, masayı temizleme, kuver açma, boşları alma gibi görevleri olduğunu ama HDS'nde sadece boş toplama görevinin olduğunu belirtmektedir. Görüşme 7'ye göre önceden bir restoranda komi, garson, kaptan, supervisor, restoran şefi, matre d'hotel ve müdür kadroları vardı ama HDS uygulamaya geçildikten sonra pozisyon birleştirmeye gidilmiş ve otellerde sadece komi, garson, restoran şefi ve müdür pozisyonları mevcuttur. Yönetici düzeyinde ise işletmelerde maliyetleri kontrol etmeye yönelik genel müdürlerle kıyaslandığında daha az temel yetkinliğe sahip operasyona

yönelik işletme müdürleri genel müdürlerin yerini almıştır. Bu durum tesis sahiplerinin yönetim maliyetlerini azaltmıştır. İşletmeler artık dikey ve yatay birleşmelere giderek satış, satın alma, rezervasyon gibi bölümlerin işlevlerini merkezden yapabilmekte ve bunun sağladığı avantajlardan yararlanabilmektedir. Böylece işletme içerisinde bu tür faaliyetleri yürütecek kişilere ihtiyaç kalmamakta ve işletmede çalışanların profili değişmektedir. Ayrıca HDS’nde yarım pansiyonda kullanılan pos makinelerine ihtiyaç kalmamakta ve mutfakta üretim için kullanılan araç gereçler de değişmektedir.

HDS’nin konaklama işletmelerine getirdiği bir başka değişiklik ise dış kaynak kullanımı (outsourcing) uygulamalarının artmasıdır. Görüşme 4, bu sistemin iş yapma usullerini de değiştirdiğini, en az maliyetle en iyi hizmeti sunmak ve yine en az personelle faaliyetleri yürütmek gerektiği için dış kaynak kullanımından daha fazla yararlanılmaya başlandığını vurgulamaktadır. Şöyle ki işletmeler bu sisteme geçtikten sonra bazı bölümlerinde çalışacak personeli kendi işletmesinde istihdam etmek yerine özel olarak bu işi yapan işletmelerden sağlamaktadır. Bahçıvanlık işleri, animasyon, güvenlik, çamaşırhane, sağlık merkezi, su sporları, teknik hatta yiyecek-içecek ve kat hizmetleri gibi bölümlerde çalışacak personel için böyle bir yöntemin kullanılması yaygınlaşmıştır. Dış kaynak kullanımının konaklama işletmeleri açısından artıları şunlardır (<http://www.turizm gazetesi.com/articles>, 14.11.207); 1) Personel maliyetini düşürmektedir (sadece ücret, sigorta değil kıdem tazminatı, lojman, transfer, uniforma, yemek gibi yan giderleri de), 2) Taşeron firmaların birçok malzemeyi daha yüksek miktarda aldığı için daha ucuza temin imkanı vardır. Bu da toplam kişi başı maliyeti daha aşağı çekmelerine imkan sağlamaktadır, 3) İşletme yönetimine satış, pazarlama gibi bu günlerde çok fazla önem kazanan konularda daha fazla zaman ve konsantrasyon sağlamaktadır. 4) Konaklama işletmeleri yürüttüğü bazı faaliyetlerden vazgeçerek bunu işletme dışı firmalara vererek bu amaçla kullandığı ekipmanı elinden çıkarmakta, bunlar için ayırdığı tamir/bakım bütçesini işletme sermayesine ilave etmektedir. Böylece işletmeye ilave bir kaynak girişi sağlanmış olur.

Dış kaynak kullanımının bu artı yönlerine karşın eksi yönleri ise şöyle sıralanabilir; 1) Bu yöntemle hizmet kalitesinin korunması çok zordur. Yapılacak sözleşme bir ‘telefon rehberi’ kalınlığında olmalıdır. İçinde personelin nitelikli olmasından, üniformanın kumaşına, mutfakta kullanılacak her türlü malzemenin markasından, ölçeğine, 14 günlük 3 öğün yemeğin listesinden, yemekler içindeki etin cinsine ve gramajına kadar binlerce kalem imza altına alınmalı ve işletme kadrosundan bir/birkaç görevli tarafından kontrol edilmelidir, 2) Tesis içinde menfaatleri çatışan 2 ayrı yönetim oluşmaktadır. Her ne kadar sözleşmede tesis

genel müdürünün tek yetkili olduğu diğerlerinin onun altında çalışacağı maddesi varsa da pratikte işlememektedir, 3) Sezon içinde bir sorun çıktığı anda tesisin eli kolu bağlanmaktadır. Tüm ekibi değiştirmek büyük risk yaratmakta, durumun devamı ise tesisin itibar kaybetmesi gibi geri dönüşü çok zor bir sonuca ulaşmaktadır.

Görüşme 4 HDS'nin konaklama işletmelerinde meydana getirdiği değişimi şöyle özetlemektedir: "HDS otellerin stratejilerini, kullandıkları teknolojileri bir yarım pansiyona göre çok farklı hale getirmiştir. Bu sistemle tesisler çok daha karmaşık hale geldi ve çok daha mekanize, çok daha ekonomik çalışan tesisler olmak zorunda kaldılar ve insan emeğinin mümkün olduğunca az kullanıldığı makineleşmenin daha fazla olduğu tesisler oldular. Çünkü tesisler artık hizmeti hızlı vermek zorundadır ve 24 saat üretim yapan yapılara dönüşmüştür. Buna göre de kullandıkları teknolojiler farklılaşmıştır. Bu işletmeler 24 saat üretim yapan fabrikalar gibidir ve bu yoğunluk içerisinde işletmeler birtakım kolaylıklar oluşturmak zorundadır. Bunu ise şöyle yapıyorlar; artık meşrubatta şişeli ürün kullanılmamaya başlandı çünkü bunları stoklamak, soğutmak, taşımak çok zor. Örneğin, bir kolayı düşünün, onu artık şişeyle satın almıyorlar, daha çok fiçili ürünleri satın alıyorlar. Fiçili ürünlerde de bir başka kolaylık geldi, orda da konsantre ürünler kullanılmaya başlandı."

Görüşme 3, 1995'li yıllarda Antalya yöresinde yoğunlukla yarım pansiyon sistemi uygulandığını ve o dönemde hizmet kalitesinin bugünkünden çok daha iyi olduğunu, servisle ilgili hiçbir problem olmadığını vurgulamaktadır. HDS ürün ve hizmet kalitesinde düşüslere sebep olmuştur. Bunun en büyük nedeninin ise konaklama işletmelerinin maliyetleri düşürme çabaları olduğu söylenebilir. Ayrıca Görüşme 11, görüşme 3, görüşme 1 ve görüşme 6 bu sisteme geçiş ile doluluk oranlarının arttığını ancak doğru orantılı şekilde karlılık oranlarının artmadığını vurgulamaktadırlar.

3.3.4. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörleri ve İşletmelerin Stratejik Yanıtlarını Oluşturan Boyutlar

Araştırmaya katılan işletmelerin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtları ve bu yanıtları etkileyen çevresel faktörleri belirleyebilmek için araştırma verileri açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlamaktadır (Büyüköztürk, 2002, s.117). Oluşan faktörlerin sayısının bulunmasında çoğunlukla faktörlerin öz değerlerinden yararlanılır. Değerin yüksekliği o

faktörün bağımsız değişkendeki varyansı açıklama oranına katkısının yüksekliğini anlatır (Erdoğan, 1998, s.153). Ölçekte yer alan maddelerin hangi faktör altında toplandığının belirlenmesinde faktörle maddelerin ilişkisini açıklayan faktör yük değerlerinden yararlanılmaktadır. Faktör analizi sonucu elde edilen boyutları yorumlamada güçlük ile karşılaşılır ise döndürme işlemi gerçekleştirilir. Döndürme işlemi açıklanan toplam varyansı faktörler arasında yeniden dağıtmaktadır (Yükselen, 2000, s.228). Bu çalışmada da faktörlerin yorumunu basitleştirebilmek amacıyla Varimax döndürme yönteminden yararlanılmıştır. Yukarıdaki açıklamalar ışığında yapılan faktör analizi sonucunda stratejik yanıtlar ölçeğinde bulunan 14 ifade üç faktör (boyut) içinde toplanmıştır. Tablo 3.9’da faktör analizi sonucu elde edilen üç faktör ve bunlara ilişkin özdeğerler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi faktörle ilişkili olduğunu belirten faktör yük değerleri gösterilmiştir. Bunun yanında faktörlere ait ortalamalar ve standart sapmalar da verilmiştir. Ayrıca bu tabloda faktör analizi uygulama koşulunun bir göstergesi olan ve örneklem yeterliliğinin tatmin edici düzeyde olup olmadığını belirten KMO ve Bartlett’s Test değeri de verilmiştir. Bu değerler tatmin edici düzeydedir.

Tablo 3.9. Stratejik Yanıtlar Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları

	Boyun Eğme	Uzlaşma	Yönlendirme
HDS geçmişte denenmiş ve başarısı kanıtlanmış olduğu için işletmemiz tarafından benimsenmiştir	,899		
İşletmemizin sahibi HDS uygulamasının başarısına inandığı için uyguluyoruz	,770		
Bölgemizdeki başarılı işletmeler HDS ni uyguladıkları için biz de uyguluyoruz	,926		
İşletmemizde daha önce çalışan başarılı yöneticilerin uygulamalarını izliyoruz	,764		
HDS uygulamasında karşılıklı uygun bir çözüm elde etmek için tur operatörleri ile tartışırız		,844	
HDS uygulamasında tur operatörleri ile işletme sahipleri ve müşteri talepleri arasında fikir birliği sağlamaya çalışırız		,825	
İşletmemiz açısından avantajlı çözümler elde etmek için paydaşlarımız ile tartışırız		,865	
HDS uygulamasında tur operatörlerinin isteklerine kısmen uyum sağlarız		,846	
HDS' ni uygularken kullandığımız bazı stratejileri tur operatörlerinden gizleriz		,857	
HDS uygulamasında tur operatörlerinin bize uymayan isteklerini reddederiz			,827
HDS uygulamasında tur operatörlerinden, müşterilerden ya da tedarikçilerden gelen bazı isteklere karşı koyarız			,829
Tur operatörleri ile ittifak oluşturmaya çalışırız			,519
Tur operatörleri ile dikey birleşmeye gideriz			,833
HDS nin bölgenin turizm gelirlerini düşürdüğü söylemleri ile paydaşlarımızın görüşlerini etkilemeye çalışırız			,689
Özdeğerler	3,664	2,922	2,901
Varyansı açıklama oranı (%)	26,170	20,874	20,724
Kümülatif Varyans (%)	26,170	47,044	67,768
Faktörlere ilişkin ortalama değerleri	4,5613	3,9887	4,0604
Faktörlere ilişkin standart sapma değerleri	,5540	1,6313	,8346
KMO		,789	
Bartlett' Test		823,582	

Tablo 3.9. incelendiğinde birinci boyutun özdeğerinin 3,664 ve varyansı açıklama oranının da % 26,170 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu boyuta ait ortalama değer ise 4,56 olarak hesaplanmıştır. Oliver'ın orijinal ölçeğinde yer alan **boyun eğme** boyutu bu çalışmada da birinci boyut altında toplanmıştır ve aynı isim verilmiştir. Özdeğeri 2,922 ve varyansı açıklama oranı da % 20,874 olan ikinci boyutun ortalama değeri de 3,99 olarak bulunmuştur. Bu boyut, orijinal ölçekte yer alan uzlaşma ve kaçınma boyutlarını bir araya toplamıştır. Bu boyut içinde yer alan ifadeler çoğunlukla uzlaşma stratejisi ile ilgili olduğundan **uzlaşma** olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü boyutun özdeğeri 2,901 ve varyansı açıklama oranı da % 20,724 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu boyuta ilişkin ortalama değer ise 4,06 düzeyindedir. Orijinal ölçekte yer alan karşı koyma ve yönlendirme boyutlarını bir araya toplamıştır. Bu boyut ise daha fazla yönlendirme stratejisine yönelik ifadeler içerdiğinden **yönlendirme** olarak isimlendirilmiştir. Yukarıda sözü edilen ve değerleri verilen her bir boyuta ilişkin

ortalamalar incelendiğinde üç boyutun ortalamalarının dört ile dört buçuk arasında olduğu görülmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin bu üç stratejiyi de belirli ölçülerde kullandıkları göze çarpmaktadır.

Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörleri belirlemek amacıyla kullanılan ölçekteki 27 ifade yapılan faktör analizi sonucunda beş boyutta toplanmıştır. Tablo 3.10. incelendiğinde birinci boyutun özdeğerinin 4,310 ve varyansı açıklama oranının da % 15,962 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu boyuta ait ortalama değer ise 4,50 olarak hesaplanmıştır. Bu boyut altında yer alan faktörler kurumsal kurallara ya da beklentilere uyum için örgütlerin neden baskı altında olduğunu açıklamaya yönelik olduğundan **sebeplere** olarak isimlendirilmiştir. Özdeğeri 3,887 ve varyansı açıklama oranı da % 14,395 olan ikinci boyutun ortalama değeri de 4,46 olarak bulunmuştur. Bu boyutun altında yer alan faktörler örgüt üzerinde çevresel baskıları kullananlara ilişkin olduğundan bu **baskı grupları** olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü boyutun özdeğeri 3,506 ve varyansı açıklama oranı da % 12,986 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu boyuta ilişkin ortalama değer ise 2,67 düzeyindedir. Bu boyut normlar ve gerekliliklerin örgütler üzerinde ne tür baskı yarattığına yönelik olduğu için **içerik** adı verilmiştir. Dördüncü boyutun özdeğeri 2,599 ve varyansı açıklama oranı da % 9,626 düzeyindedir. Bu faktöre ilişkin ortalama değer de 4,20 olarak hesaplanmıştır. Bu boyutun altında özellikle çevresel baskıların nasıl ya da ne anlamıyla kullanıldığına ilişkin faktörler yer aldığından bu boyuta **kontrol** adı verilmiştir. Beşinci ve son boyutun özdeğeri ise 2,529 ve varyansı açıklama oranı % 9,367 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu boyut çevresel baskıların kullanıldığı çevresel bağlamla ilişkili olduğundan **bağlam** olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 3.10. Örgütsel Yanıtları Etkileyen Çevresel Faktörler Ölçeği için Faktör Analizi Sonuçları

	Sebeup	Baskı Grupları	İçerik	Kontrol	Bağlam
Kitle üretimine uygun bir sistem olması	,706				
Belirsizliği azaltarak işgörenlerin iş güvenliğini artırması	,625				
Konaklama tesislerinin verimliliğini artırması	,890				
Yatak kapasitesinin yoğun sezonda maksimum kullanılmasını sağlaması	,765				
Müşterilere rahat ve ekonomik bir tatil imkanı sunması	,452				
Ulusal ve uluslararası alandaki rekabet koşulları		,750			
Meslek kuruluşları ve profesyonel yöneticilerin özendirmeleri		,756			
Tur operatörlerine olan bağımlılık		,664			
Devlet tarafından büyük otellerin yapılmasına verilen teşvikler		,644			
Hedef pazarlardaki çocuklu ailelerin talepleri		,724			
Hedef pazarlardaki turistlerin talepleri		,821			
Konaklama tesisi sahiplerinin karlarını maksimize etme isteği		,794			
Tur operatörlerinin baskıları			,761		
Tur operatörleri ile bir yıl önceden yapılan kontenjan anlaşmaları			,885		
Müşterilerin taleplerini sınırlandırmayı mümkün kılması			,742		
Hedeflenen doluluğa ulaşmak için uygun bir sistem olması			,688		
Otel işletmeciliğini düzenleyen yasanın çıkarılmamış olması				,891	
Bölgede çok yaygın olan bu sistemin dışına çıkmanın zor olması				,732	
KDV ve özel tüketim vergileri uygulamaları				,853	
Başarısı kanıtlanmış bir sistem olması				,865	
Bu sistemi uygulayan bazı konaklama tesislerinin başarıları				,900	
İşletme sahibinin isteği				,777	
Turizm sektöründe yaşanan irili ufaklı krizleri yönetmek için uygun bir sistem olması					,780
Turizm sektöründe belirsizliğin yüksek olması					,836
Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) satış ve pazarlama konusunda işbirliği imkanı sağlaması					,799
Belirsizliği azaltan bir sistem olması					,887
Tesisi kolayca doldurma imkanı					,782
Özdeğerler	4,310	3,887	3,506	2,599	2,529
Varyansı açıklama oranı (%)	15,962	14,395	12,986	9,626	9,367
Kümülatif Varyans (%)	15,962	30,357	43,343	52,969	62,336
Faktörlere ilişkin ortalama değerleri	4,5000	4,4609	2,6651	4,1981	5,1075
Faktörlere ilişkin standart sapma değerleri	,5502	,7082	1,0350	1,6760	1,2366
KMO			,732		
Bartlett' Test			1452,618		

Yukarıda sözü edilen ve değerleri verilen her bir boyuta ilişkin ortalamalar incelendiğinde üç boyutun ortalama değeri dört buçuk civarındadır. İçerik boyutunun ortalamasının üçün altında olduğu görülmektedir. Bağlam boyutunun ortalaması ise beşin üzerindedir. Bu sonuçlara göre, Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinin stratejik yanıtlarını etkileyen çevresel baskılar sırasıyla: Bağlam, sebep, baskı grupları ve kontroldür. İçerikle ilgili baskıların ise stratejik yanıtlar üzerinde etkisinin olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır (bakınız Tablo 3.11.).

Araştırmada ayrıca cevaplayıcıların demografik özellikleri itibari ile stratejik yanıtlarında herhangi bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile t testi ve ANOVA analizlerine başvurulmuştur. Bu analizlerde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görevi, yöneticilik süresi, işletme sınıfı ve işletme türü gibi demografik değişkenler bağımsız değişken ve faktör analizi sonucu ulaşılan boyutlar bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tüm bu analizler sonucu ise demografik değişkenlerin işletmelerin stratejik yanıtlarında anlamlı bir değişmeye neden olmadığı saptanmıştır. Yapılan ANOVA analizi sonucunda yalnızca yöneticilerin turizm sektöründe çalışma süresi ile verilen stratejik yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

3.3.5. Araştırma Hipotezlerinin Sorgulanması: Regresyon ve ANOVA Analizi Sonuçları

Hipotezlerin test edilmesinde kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve aralarındaki korelasyon değerleri Tablo 3.11.'de verilmiştir.

Tablo 3.11. Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	Standart Sapma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Sebep	4,50	0,55	1							
(2) Baskı Grupları	4,46	0,71	,013	1						
(3) İçerik	2,67	1,04	,192*	-,079	1					
(4) Kontrol	4,20	1,68	,078	-,001	-,018	1				
(5) Bağlam	5,11	1,24	,080	-,101	,020	-,003	1			
(6) Boyun Eğme	4,56	0,55	,295**	,184	,045	,003	,035	1		
(7) Uzlaşma	3,99	1,63	-,051	-,080	,105	,119	,352**	-,067	1	
(8) Yönlendirme	4,06	0,83	,071	,036	,110	,175	,006	,294**	-,058	1

n=106

* 0.05 düzeyinde anlamlı

** 0.01 düzeyinde anlamlı

Çoklu regresyon denkleminin yorumu bağımsız değişkenlerin kuvvetli bir şekilde ilişkili olmaması varsayımına bağlıdır. En basit şekilde, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonların katsayısının 1'e yakın olması (yaklaşık 0.80'nin üzerinde olması) çoklu bağıllığın olabileceğini düşündürür. Tablo 3.11.'de görülen bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerleri çoklu bağlantının sorun olmadığını göstermektedir (Çakıcı vd., 1999, s.366). Çoklu bağıllığın (Multi-Collinearity) varlığını ortaya çıkartan bir çok gösterge vardır. Bunlar; R^2 ve t değerleri, hoşgörü ve varyans şişirme çarpanı (Tolerans ve VIF), koşul indeksi (Kİ) ve son olarak varyans oranlarıdır. $R^2 \geq 0.80$ ise, t değerleri anlamlı değilse, $VIF \geq 10$ ise, tolerans $< 0,10$ ise, $Kİ > 30$ ise ve son olarak da varyans oranları $> 0,5$ ise çoklu bağıllık var demektir (Gujarati, 2001, s. 335-340). Çoklu bağıllığın yüksek olması kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu çalışmada işletme türü kontrol değişkeni olarak alınarak çoklu bağıllık göstergeleri incelenmiştir ve regresyon modeli için sorun yaratmadığı görülmüştür. Yani kurulan regresyon modeli anlamlıdır.

Regresyon analizi istatistikte değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanılan bir analizdir (Özdamar, 2004). Değişkenler arasındaki ilişkiyi test ederken, neden durumunda olan değişkenlere bağımsız, sonuç durumunda olan değişkenlere ise bağımlı değişken adı verilir. Regresyon analizinde tek bir bağımsız değişken var ise basit doğrusal regresyon, birden çok bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi yapılır. Regresyon analizindeki R^2 değeri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesini gösterir. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını ise F değeri gösterir. β değerleri bağımsız değişkenin önem düzeyini ortaya koyar (Yükselen, 2000). Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde örgütlerin verdikleri stratejik yanıtlar ayrı ayrı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bağımsız değişkenler olarak da örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörler kullanılmıştır. Regresyon sonuçları H_1 , H_2 , ve H_5 hipotezlerini desteklerken H_3 ve H_4 hipotezi ise desteklenmemektedir. Bu sonuçlara göre, içerik ile ilgili baskıların örgütlerin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar üzerinde bir etkisi olmamasına karşın sebep, baskı grupları, kontrol ve bağlam ile ilgili baskıların ise stratejik yanıtlar üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12 incelendiğinde Antalya yöresinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde herşey dahil sistemi bağlamında sebep ($t=3,027$; $p=,003$) ve baskı grupları ($t=1,938$; $p=,055$) ile ilgili baskılar büyük olduğu zaman konaklama işletmeleri boyun eğme stratejisi uygulamaktadırlar. Analiz sonucuna göre H_1 ve H_2 hipotezleri desteklenmektedir. β

değerlerini incelediğimizde sebeple ilgili ($\beta=,291$) baskıların baskı grupları ile ilgili ($\beta=,183$) baskılardan daha etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 3.12. Stratejik Yanıtların Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotezler	Değişkenler	Pasif			Aktif
		Boyun eğme	Uzlaşma	Yönlendirme	
Hipotez 1	Sebep	,291*	-,111	,036	
Hipotez 2	Baskı Grupları	,183*	-,033	,045	
Hipotez 3	İçerik	,003	,118	,110	
Hipotez 4	Kontrol	-,019	,131	,174***	
Hipotez 5	Bağlam	,031	,355**	,006	
	R ²	,121	,161	,047	
	F	2,750	3,840	,979	

Tablo 3.12’de standardize edilmiş Beta katsayıları gösterilmektedir.

* p < .05

** p < .001

*** p < .10

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere bağlam ($t=3,845$; $p=,000$) ile ilgili baskılar büyük olduğu zaman konaklama işletmeleri uzlaşma stratejisini uygulamaktadırlar. Analiz sonucu H₅ hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca kontrol ($t=1,773$; $p=,079$) ile ilgili baskılar yoğun olduğu zaman konaklama işletmelerinin yönlendirme stratejisini uyguladıkları görülmektedir. Bu sonuç ise araştırmanın H₄ hipotezini desteklememektedir. Bunun yanında içerik ile ilgili baskılar ile herhangi bir stratejik yanıt arasında ilişki bulunamamış ve H₃ hipotezi desteklenmemiştir.

Yapılan ANOVA analizi sonucunda konaklama işletmelerinin uluslararası ya da ulusal zincire bağlı olmaları ya da bağımsız olmaları ile çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuca göre, araştırmanın H₆ hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 3.13 işletmelerin stratejik yanıtları ile algılanan performansları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, Antalya yöresindeki konaklama işletmeleri herşey dahil sistemini uygularken uzlaşma stratejisini benimsedikleri zaman daha yüksek performans elde etmektedirler. Araştırmanın H₇ hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 3.13. Stratejik Yanıtlar ile Performans Arasındaki İlişkinin Analizi

Bağımsız değişkenler	B	T değerleri	P
Bağımlı değişken; algılanan performans; $R^2 = 0,098$; $F = 3,713$			
Boyun Eğme	-1,983	-,062	,951
Uzlaşma	,337	3,219	,002*
Yönlendirme	,216	1,010	,315

* p < .05

ANOVA analizi ile test edilen H_8 hipotezi sonucunda konaklama işletmelerinin yöneticilerinin turizm sektöründe çalışma süresi ile verilen stratejik yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($F = 5,129$; $P = ,002$). Turizm sektöründe çalışılan süre grupları arasında ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Çalışma süresi 4 gruba ayrılmış ve yapılan test sonucunda 2. ve 3. grubun diğer iki gruba göre anlamlı olarak daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 3.14.). Buna göre turizm sektöründe 11-30 yıl arasında çalışan yöneticilerin uzlaşmaya yönelik stratejik yanıtlar verdikleri söylenebilir.

Tablo 3.14. Stratejik Yanıtlar ile Turizm Sektöründe Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Analizi

Bağımlı Değişken	Turizm Sektöründe Çalışılan Süre (I)	Turizm Sektöründe Çalışılan Süre (J)	Fark (I-J)	Ortalama Karesi	F Değeri	P Değeri
Boyun Eğme	1 ile 10 yıl arası	11 ile 20 yıl arası 21 ile 30 yıl arası 31 yıldan daha fazlası	4,118 7,917 -9,444	Gruplar arası : 7,793 Grup içi : 0,314	0,248	0,862
	11 ile 20 yıl arası	1 ile 10 yıl arası 21 ile 30 yıl arası 31 yıldan daha fazlası	-4,117 3,799 -0,135			
	21 ile 30 yıl arası	1 ile 10 yıl arası 11 ile 20 yıl arası 31 yıldan daha fazlası	-7,916 -3,799 -0,173			
	31 yıldan daha fazlası	1 ile 10 yıl arası 11 ile 20 yıl arası 21 ile 30 yıl arası	9,444 0,135 0,173			
Uzlaşma	1 ile 10 yıl arası	11 ile 20 yıl arası 21 ile 30 yıl arası 31 yıldan daha fazlası	1,179 -2,888 0,160	Gruplar arası : 12,209 Grup içi : 2,380	5,129	0,002*
	11 ile 20 yıl arası	1 ile 10 yıl arası 21 ile 30 yıl arası 31 yıldan daha fazlası	-1,179 -1,208* -1,019			
	21 ile 30 yıl arası	1 ile 10 yıl arası 11 ile 20 yıl arası 31 yıldan daha fazlası	2,889 1,208* 0,188			
	31 yıldan daha fazlası	1 ile 10 yıl arası 11 ile 20 yıl arası 21 ile 30 yıl arası	-0,160 1,019 -0,188			
Yönlendirme	1 ile 10 yıl arası	11 ile 20 yıl arası 21 ile 30 yıl arası 31 yıldan daha fazlası	-0,537 -0,572 -8,888	Gruplar arası : 1,371 Grup içi : 0,677	2,026	0,115
	11 ile 20 yıl arası	1 ile 10 yıl arası 21 ile 30 yıl arası 31 yıldan daha fazlası	0,537 -3,496 0,448			
	21 ile 30 yıl arası	1 ile 10 yıl arası 11 ile 20 yıl arası 31 yıldan daha fazlası	0,572 3,497 0,483			
	31 yıldan daha fazlası	1 ile 10 yıl arası 11 ile 20 yıl arası 21 ile 30 yıl arası	8,889 -0,448 -0,483			

* 0,05 düzeyinde anlamlı

TARTIŞMA

Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinde HDS'nin ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecinin ve bu süreçte işletmelerin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtların kurama dayalı olarak test edildiği bu çalışmada önemli bulgulara ulaşılmıştır. Burada araştırma bulguları yorumlanmış ve bulguların yazına ve Antalya yöresindeki konaklama işletmelerine katkıları tartışılmıştır. Öncelikle araştırmada içerik analizi sonucu ortaya çıkan ve HDS'nin ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecini açıklayan bulgular yorumlanmıştır. Sonrasında nicel araştırma sonucunda elde edilen bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Bu aşamada ise öncelikle demografik özelliklerle işletmelerin stratejik yanıtları arasında yapılan ilişki analizleriyle ilgili ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Daha sonra örgütsel yanıtları etkileyen çevresel baskıları ve stratejik yanıtları ölçmek için kullanılan ölçeklerde ortaya çıkan boyutlar tartışılmış ve işletmelerin stratejik yanıtlarını etkileyen çevresel baskılar değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda örgütlerin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar ile ilgili bulgular yazında yer alan mevcut araştırma sonuçları ile karşılaştırılmış ve ortaya çıkan farklılıklar yorumlanmış ve Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinde HDS'nin ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecinde etkili olan çevresel baskılar ve bu baskıların meydana getirdiği değişim ile ilgili turizm endüstrisinin ulusal ve uluslararası gelişiminde faydalı olabilecek önerilerde bulunulmuştur. Bu çalışmanın, çevresel baskılar ile işletmelerin stratejik yanıtları arasındaki ilişkiyi göstererek araştırmacılara, yöneticilere ve karar vericilere çevre ile ilgili tartışmalarda ve bu meselelerle başa çıkmada yardımcı olacak bakış açıları sunacağı düşünülmektedir. Yöneticiler ve karar vericiler örgütlerin stratejik tepkilerinin hangi çevresel baskılarla ilişkili olduğunu daha iyi anlayarak hem toplumun istek ve ihtiyaçlarına yönelik daha etkili davranış kalıpları benimseyebilirler hem de toplam maliyetlerini en aza indirebilirler. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar farklı sektörlerde ve farklı örgütlerde bir uygulamaya ilişkin faydalı bakış açıları yaratabilir. Şöyle ki, bir örgüt bir uygulamaya başlamadan önce ne tür baskılarla karşılaşabileceğini önceden bilir ve bu baskılara ne tür taktiklerle karşılık verebileceği konusunda bir fikre sahip olursa, hem örgüt yapısını hem de davranış kalıplarını önceden belirleyebilir ve uygulamaya başladıktan sonra sürprizlerle karşılaşma riskini en aza indirebilir.

Bu tez çalışmasında HDS'nin ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci üç düzey çerçevesinde incelenmiştir: Ulusal bağlam, kurumsal bağlam ve örgütsel bağlam. Ulusal ve kurumsal

bağlam incelemeleri yazına ve görüşme ve doküman incelemelerinin içerik analizi sonuçlarına dayanmaktadır. Örgütsel bağlam incelemeleri ise anket uygulaması ile elde edilen bulguların yorumlanmasına dayanmaktadır.

Ulusal bağlamda, HDS'nin ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci turizm endüstrisinin yapısı ve turizm endüstrisinde yaşanan ekonomik ve politik değişimler ışığında açıklanmıştır. Turizm endüstrisi özellikle 1980-1990'lı yıllarda hızlı bir çıkış yakalamış ve bir ivme kazanmıştır. Bu yıllarda kitle turizminin turizm politikalarında yer almasının da etkisiyle, bir başka deyişle devletin kitle turizmini canlandırmaya ve özendirmeye çalışmasının etkisiyle Türkiye'nin arz kapasitesi artmıştır. Devlet özellikle kitle turizmini canlandırmak için teşvikler vermiş ve arazi tahsisi konusunda yatırımcılara yardımcı olmuştur. 49 yıllığına verilen arazi tahsisleri ve uzun vadeli düşük faiz oranları ile verilen teşvikler geniş arazilerde büyük konaklama işletmelerinin kurulmasına neden olmuştur. Hızla artan bu arz kapasitesinin nasıl pazarlanacağı konusunda önceden bir planlama ya da çalışma yapılmaması bazı sıkıntıları da beraberinde getirmiştir. Konaklama işletmeleri bu sıkıntıların üstesinden gelmek ve pazarda bir yer edinmek için HDS'ni uygulamaya başlamışlardır. Devletin konaklama işletmeleri ile ilgili bir düzenlemesinin olmaması, küçük büyük her türlü tesisin HDS uygulamaya başlaması da hem rekabet hem de kalite anlamında sıkıntıların yaşanmasına sebep olmuştur.

İçerik analizine göre ulaşılan bir başka sonuç, HDS'nin kriz dönemlerini atlama etkili bir uygulama olduğudur. Turizm endüstrisi yapısı gereği ulusal ve uluslararası her türlü dalgalanmadan etkilenmektedir. Oluşabilecek en küçük bir olumsuzluk ülkeye gelen turist sayısında düşüşe neden olabilmektedir. Bu dönemlerden en az zararla çıkılmasını sağlayan HDS bir kurtarıcı olarak görülmektedir. Konaklama tesisleri önceden tur operatörleri ile yaptıkları kontenjan anlaşmaları ile kapasitelerini en üst düzeyde kullanma imkanına sahip olmakta ve paket tatil bedelinin büyük bölümünü önceden tahsil edebilmektedir. HDS tatilciler için hem ekonomik hem de güvenli bir tatil imkanı sunduğu için kriz dönemlerini en az zararla atlama etkili olmuştur. Ayrıca bu sistemle daha fazla kişiye istihdam olanağı sağlanarak ülke ekonomisine önemli katkı sağlamıştır.

İçerik analizi sonucu ortaya çıkan tur operatörleri ve pazar koşulları ile ilgili temalar da Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinin HDS'ne geçişinde etkili olan diğer unsurlardır. Konaklama işletmelerinin pazarlama konusunda en önemli yardımcısı olan tur operatörlerinin işletmeler üzerinde yaptığı yönlendirmeler ve öneriler bu sisteme geçişi hızlandıran bir etki

yaratmıştır. Yine hedef pazarlarda HDS'ne karşı hızla artan bir talep olması ve ailelerin çocukları ile birlikte seyahate çıkma isteklerinin artması sonucu bu sistem kitle turizmi uygulayan Antalya yöresinde hızla yaygınlaşmıştır. Ayrıca hedef pazarlardaki turistlerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişim (deniz, kum ve güneşten bolca yararlanıp hem dinlenip hem de eğlenebilecekleri daha ekonomik ve minimum sorunla karşılaşılabilecekleri bir tatil ihtiyacının artması) onları HDS'ni daha fazla talep eder hale getirmiştir. Bunun yanı sıra Antalya yöresindeki çevre esnafının yanlış uygulamalarından şikayetçi olan hedef pazarlardaki turistler her türlü ihtiyaçlarını tesis içinde karşılayabilecekleri, dışarı çıkmaya çok az ihtiyaç duyabilecekleri bir tatile yönelmişlerdir. Taleplerin yoğun olarak bu yönde olduğunu gören konaklama işletmeleri sahiplerinin ya da yöneticilerinin de hem müşteri memnuniyetini yükseltme hem de doluluk ve karlılık oranlarını arttırma isteği HDS'ni yaygınlaştırmıştır. Bu sistemin uygulanması kolay bir sistem olması ve pazarlamaya çok fazla ihtiyaç duyulmaması, bunun yanı sıra tesis içinde para taşıma gereğini ortadan kaldırmasının, hem turistler hem de işletme açısından avantajlı olmasının HDS'ne geçişte etkili unsurlar olduğu söylenebilir. Ayrıca tesislerin dışında kalan çevrede yaşanan altyapı sorunları ve tesis dışında kaliteli hizmet sunan ünitelerin yeterli olmaması turistleri büyük alanlarda kurulmuş ve içerisinde her türlü ihtiyacı karşılayacak yapıya sahip otellerde tatil yapmaya teşvik etmektedir.

İçerik analizi sonucu ortaya çıkan ve yazında taklitçi baskılar olarak tanımlanan, diğer işletmelerin uygulamalarının taklit edilmesi bu tez çalışmasının kapsamı dahilindeki Antalya yöresindeki konaklama tesisleri için de geçerli bulunmuştur. Bir işletmenin HDS'ni uygulayarak başarılı olduğu gören çevredeki diğer konaklama işletmeleri bu işletmeyi taklit etmeye başlamışlardır. Konaklama tesisleri başarılı işletmelerin uygulamalarını öğrenerek kendi bünyelerine uyarlamışlar ve ilerleyen zamanlarda her tesis kendine göre artı hizmetler sunmaya başlamıştır. Bu sistemin yörede yaygınlaşmaya başladığı ilk yıllarda konaklama işletmeleri kendileri için herhangi bir hesaplama yapmadan taklit ederek uygulamaya başlamışlardır. İlerleyen yıllarda ise, konaklama işletmeleri HDS'ne geçerken edinilen tecrübelerle birtakım hesaplamalar yapmaya başlamışlardır. Bu anlamda HDS'nin yaygınlaşmaya başladığı ilk yıllar göz önünde bulundurularak, konaklama işletmelerinin HDS'ne geçişte rasyonel değil törenselsel karar verdiklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü konaklama işletmeleri bu sistemi uygulamaya başlamadan önce detaylı analizler, fizibilite çalışmaları ya da bilimsel verilere dayanarak bir planlama yapmadan, bu sistemi uygulayanları inceleyip kendilerine uyarlamışlardır.

Kurumsal bağlamda incelediğimiz ve yazında kural koyucu baskılar başlığında yer alan son unsur ise profesyonel birliklerin ve derneklerin (TÜRSAB, POYD, AKTOB, WATA, TYD ve UFTAA gibi) HDS'ne geçişteki etkileridir. Yapılan analizler sonucunda konaklama işletmelerinin bu sistemi tercih etmelerinde profesyonel birliklerin herhangi bir yönlendirmesinin olmadığı göze çarpmaktadır. Ancak turizmle ilgili dernek ya da birliklerde çeşitli amaçlarla yapılan toplantılarda bir araya gelen yöneticilerin ya da işletme sahiplerinin tecrübelerini anlatarak sağladıkları bilgi paylaşımının konaklama işletmelerinin HDS'ni tercih etmelerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Buraya kadar olan kısımda HDS'nin ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci ulusal ve kurumsal bağlam ışığında irdelenmiştir. Bundan sonraki aşamada ise örgütsel bağlam Antalya yöresinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine uygulanan anket çalışmasının bulguları çerçevesinde yorumlanmaktadır.

Demografik özelliklerle işletmelerin stratejik yanıtları arasında ilişki analizleri (ANOVA ve t-testi) yapılmıştır. İşletmelerin stratejik yanıtları ile yöneticilerin turizm sektöründe çalıştıkları süre arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, fakat diğer demografik özelliklerle anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. ANOVA analizi sonucuna göre konaklama işletmelerinin yöneticilerinin turizm sektöründe çalışma süresi ile verilen stratejik yanıtlar arasındaki ilişki, turizm sektöründe uzun yıllardır çalışan tecrübeli yöneticilerin çevresel baskılar karşısında daha uzlaşmacı bir tavır aldıklarını göstermiştir. Bu sonuç, tecrübeli yöneticilerin HDS uygulamalarında optimum faydayı sağlamak için paydaşları ile müzakere ettiğini ve uygun çözümler elde edebilmek için uzlaşmacı bir tavır sergilediğini göstermektedir. Böyle bir sonuç daha önceki çalışmalarda ortaya çıkmadığı için, hizmet sektörüne özgü bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Diğer demografik özelliklerle anlamlı sonuçların bulunmaması farklı açılardan yorumlanabilir. Ingram ve Simon (1995) özellikle işletme türü ile stratejik yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair sonuçlara ulaşmıştır. Bu çalışmada ise işletme türü ile stratejik yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ingram ve Simon'ın (1995) çalışması farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve farklı pazarlara hitap eden işletmelerde yapılmıştır. Bu çalışmanın evrenini ise aynı sektörde çalışan ve benzer pazarlara hitap eden konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Ayrıca yöredeki tesislerin işletme türü (ulusal, uluslararası zincir, bağımsız) farklı olmasına rağmen, uygulanan turizm türü ve pazarlama sistemi benzerdir. Antalya yöresindeki turizm faaliyetleri özellikle turizm sezonunda büyük ölçüde kitle

turizmine yöneliktir. Bunun yanında bölgeye turist getiren tur operatörlerinin de etkisi ile yöredeki tesislerde her şey dahil sistemi kullanılmaktadır. Tüm bu faktörler farklı tesis türlerinin stratejik yanıtlar açısından benzer tepkiler vermesine yol açmaktadır.

Çevresel baskılara örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörleri belirlemek amacıyla geliştirilen ölçek örgüt kuramları yazını için önemli bir katkı olarak düşünülebilir. Ölçüm araçlarının geliştirilmesi araştırmaların tekrarlanabilmesini ve benzer araştırma sonuçlarının karşılaştırılabilmesini sağlar. Farklı araştırma sonuçlarında elde edilen benzer bilgiler genelleştirilerek, kuramların oluşturulmasında ya da mevcut kuramların geçerliliğinin test edilmesinde kullanılabilir.

Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörleri belirlemeye yönelik faktör analizi sonucunda ortaya çıkan beş ayrı boyutun ortalamalarına bakıldığında, yöredeki konaklama işletmelerinin HDS'ni uygulamaya başlamalarında içerik ile ilgili baskıların etkisinin fazla olmamasına karşın sebep, baskı grupları, kontrol ve bağlam ile ilgili baskıların önemli etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Sebep ile ilgili baskılar incelendiğinde, Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinin HDS'ne geçmesinde, konaklama tesislerinin verimliliklerini artırma isteklerinin (ekonomik uygunluk) ve HDS'nin kitle turizmine uygun bir sistem olmasının (ekonomik uygunluk) önemli etkileri olduğu göze çarpmaktadır. Antalya yöresi kitle turizmine yönelik hizmet sunan bir yönelim merkezi olduğu için HDS'nin uygun olacağı düşünülmüş ve tesisler böylece karlılıklarını arttırmabileceklerini sonucuna varmışlardır. Antalya yöresinde binlerle ifade edilen sayılara ulaşan yatak kapasitesinin yoğun sezonda maksimum kullanılmasına imkan sağlaması (ekonomik uygunluk) ve müşterilere rahat ve ekonomik bir tatil imkanı sunması (ekonomik uygunluk) HDS'nin yaygınlaşmasında etkili olan sebep ile ilgili diğer unsurlardır. HDS konaklama sürelerinin 10-15 gün arasında uzamasına neden olduğu için bölgede oluşan konaklama arzı daha kolay doldurulabilmektedir. HDS'nin ekonomik olma özelliği müşteriler açısından bir yarar yaratıyor olsa da konaklama işletmesi ve ülke gelirleri açısından bir kayıp unsurudur. Çok yoğun grupların (2007 Ekim ayı itibariyle 7.5 milyon kişi Antalya havaalanından giriş yapmıştır) geldiği yörede hem konaklama tesislerinde hem de ülkenin doğal kaynaklarında ciddi bir yıpranma söz konusudur. HDS'nin yaygınlaşmasında belirsizliği azaltarak işgörenlerin iş güvenliğini arttıran bir sistem olmasının (sosyal uygunluk) da etkisi olduğu göze çarpmaktadır. Bu sistemde tur operatörleri ile bir yıl öncesinden yapılan kontenjan anlaşmaları sayesinde belirsizlik bir miktar da olsa azaltılabildiği için çalışanlar açısından yararlı durumlar yaratmaktadır.

Baskı grupları ile ilgili baskılar incelendiğinde, hedef pazarlardaki çocuklu ailelerin ve genel olarak turistlerin bu sistemi yoğun bir şekilde talep etmelerinin (bağımlılık) HDS'ne geçişte önemli etkisi olduğu görülmektedir. Tesislerde çocuklara yönelik faaliyet alanlarının da kurulmasıyla çocuklu ailelerin talepleri daha da artmıştır. Konaklama işletmeleri sahiplerinin karlarını en çoklama istekleri (çeşitlilik) de bu sisteme geçmelerinde etkili olan bir diğer unsurdur. Tesis sahipleri çok daha fazla para kazanma isteği ile çok büyük tesisler yapmışlar ya da mevcut tesislerinin kapasitelerini genişletmişlerdir. Böylece turistlerin ihtiyaç duyacağı her türlü hizmeti tesis içinde sunarak oralardan gelebilecek gelirleri de tesis bünyesine katmışlardır. Yine devlet tarafından kitle turizmini geliştirmek için büyük tesislerin yapılmasına verilen teşvikler ve arazi tahsisleri (çeşitlilik) HDS'nin yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır. Bu özendirmeler yatırımcıları cesaretlendirmiş ve özendirmiştir. Ulusal ve uluslararası alanda şiddetlenen rekabetin (çeşitlilik) ve turizm sektöründe güçlü bir etkiye sahip tur operatörlerinin yönlendirmeleri ve bazen de baskılarının (bağımlılık) HDS'nin yaygınlaşmasında önemli etkisi olduğu söylenebilir. Son olarak meslek kuruluşları ve profesyonel birliklerin özendirmelerinin (çeşitlilik) de bu sisteme geçişte etkisi olduğu göze çarpmaktadır. Bu birliklerin uygulamalara doğrudan müdahale etmediği, ancak yapmış oldukları düzenli toplantılardaki bilgi alışverişlerinin ve söylemlerin etkili olduğu saptanmıştır.

Kontrol ile ilgili baskılar incelendiğinde, Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinin HDS'ne geçişinde başarısı kanıtlanmış bir sistem olmasının (yayılm) ve bu sistemi uygulayarak başarılı olan diğer işletmelerin (yayılm) etkili olduğu görülmüştür. Yanındaki tesisin bu sistemi uygulayıp başarılı olduğunu gören tesisler bu tesislerin uygulamalarını taklit etmeye başlamışlardır. Konaklama işletmesi sahibinin (yayılm) isteğinin de HDS'ne geçişte önemli etkisi olduğu göze çarpmaktadır. İşletme sahipleri yaptıkları yatırımın geri dönüşünü hızlandıracağını düşündükleri herşey dahil sistemini yöneticilerine kabul ettirmektedirler. Bölgede çok yaygın hale gelen bu sistemin dışında çalışmanın çok zor olması (yayılm) da HDS'nin yayılımını etkilemiştir. Devletin konaklama işletmeciliği ile ilgili bir yasal düzenlemesi (baskı) yoktur. Bu yüzden konaklama işletmelerinin verdikleri hizmetler ve bunun karşılığında aldığı fiyatlar birbirinden çok farklıdır. Bir düzenlemenin olmamasının yarattığı karmaşa da konaklama işletmelerinin HDS'ne geçişini hızlandırmıştır. Devletin KDV ve özel tüketim vergisi uygulamaları (baskı), özellikle içeceklerde uygulanan yüksek orandaki vergiler konaklama işletmelerini maliyetlerini aşağıya çekmek zorunda bırakmıştır.

Bunun sonucu olarak da daha az maliyetle daha fazla gelir elde edebilmek için konaklama işletmeleri HDS uygulamaktadırlar.

Son olarak bağlam ile ilgili baskılar incelenmiştir. Turizm sektörü yapısı gereği belirsizliğin oldukça yüksek olduğu (belirsizlik) bir sektördür. HDS’nde ise tur operatörleri ile bir yıl önceden yapılan kontenjan anlaşmaları ile bu belirsizlik azaltılabilmektedir (belirsizlik). Yaşanan irili ufaklı krizlerin (belirsizlik) turizm sektörü üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Bu krizlerden en az zararla çıkabilmek için de bu sistemin uygun bir sistem olacağı düşünülmüştür. Ayrıca HDS’i sayesinde çok fazla çaba harcamadan tesis kolayca doldurulabilmektedir (belirsizlik). Bu sistemde, geleceğin belirsiz olduğu bir ortamda satış ve pazarlama yöntemleri ile uğraşmaksızın tur operatörleri ile satış ve pazarlama konusunda işbirliği yaparak (birbirine bağımlılık) konaklama tesisleri kolaylıkla satılabilmektedir.

Stratejik yanıtlar ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç boyut ve özellikleri Oliver’ın (1991) tipolojisini desteklemektedir. Bu bulgular bu çalışmanın örgüt kuramları yazınına katkısı olarak düşünülebilir. İşletmelerin stratejik yanıtlarını belirlemeye yönelik faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç ayrı boyutun ortalamalarına bakıldığında, bölgedeki işletmelerin boyun eğme, uzlaşma ve yönlendirme stratejilerinin üçünü de belli ölçülerde uyguladıkları göze çarpmaktadır (bakınız Tablo 3.9.). Boyun eğme stratejisini uygulayan işletmelerin öykünme ve alışkanlık taktiklerini daha yoğunlukla kullandıkları söylenebilir. İşletmeler bölgede HDS’ni uygulayarak başarılı olan işletmeleri görüp onların uygulamalarını taklit etme eğilimindedirler. Ayrıca işletmeler HDS’ni tatil turizmi yapılan yönelim merkezleri için geçmişte denenmiş ve başarılı bir uygulama olduğu için uygulamaya başladıklarını belirtmektedirler.

Uzlaşma stratejisini uygulayan işletmelerin pazarlık etme, gizleme, dengeleme ve yatıştırıcı olma taktiklerini daha fazla kullandıkları göze çarpmaktadır. İşletmeler tur operatörleri ile bir yıl öncesinden yaptıkları kontenjan anlaşmalarında karlılıkları, dolulukları, ödeme kolaylıkları, hizmet sunum şekilleri ve fiyat pazarlıkları gibi konularda kendileri açısından avantajlı sonuçlar elde etmek için bu taktikleri kullanmaktadırlar. Konaklama işletmeleri faaliyetlerini gerçekleştirirken kendi iç operasyonları ile ilgili bazı uygulamaları tur operatörlerinden gizlediklerini belirtmektedirler. Ayrıca konaklama işletmeleri tur operatörlerinin HDS’nin uygulanması ile ilgili ya da fiyatlarla ilgili işletmenin amaç ve hedeflerine uymayan isteklerini kabul etmediklerini, bu konularda onlarla orta noktayı bulmaya çalıştıklarını belirtmektedirler.

Son olarak da, yönlendirme stratejisini uygulayan konaklama tesislerinin yanına alma, meydan okuma, reddetme ve etkileme taktiklerini daha fazla kullandıkları görülmektedir. İşletmeler pazarda daha güçlü konuma gelebilmek için tur operatörleri ile dikey birleşmelere gitmektedirler. Bununla birlikte konaklama işletmeleri HDS uygulamasında tur operatörlerinden, müşterilerden veya tedarikçilerden gelen ve onlara uymayan bazı isteklere karşı koyduklarını belirtmektedirler. Yine tur operatörlerinin kendilerine uymayan isteklerini reddettiklerini vurgulamaktadırlar. Clemens ve Douglas'ın (2005) çelik endüstrisinde yaptıkları çalışmalarında bu çalışmada olduğu gibi boyun eğme, uzlaşma ve yönlendirme stratejilerinin yoğunlukla kullanıldığı ortaya konmaktadır. Sektörlerin stratejik yanıtlar üzerinde farklılık yaratmadığını kesin olarak söyleyebilmek için bu konu ile ilgili daha fazla sayıda çalışma yapılması gerekliliği ortadadır. Turizm sektörü için ise genel yorumların yapılması doğru olmaz. Çünkü dünya genelinde uygulanan turizm türleri farklıdır. Bu yorumlar yalnızca kitle turizmi kapsamında yoğunlukla HDS uygulayan Antalya yöresi için yapılabilir.

Bu çalışmada işletmelerin stratejik yanıtları ile bu yanıtları etkileyen çevresel baskılar arasındaki ilişki kurama dayalı olarak test edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçları işletmelerin stratejik yanıtları ile bu yanıtları etkileyen çevresel baskılar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçları farklı stratejik yanıtların farklı çevresel baskılardan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Oliver'ın (1991) verdiği kavramsal çatıyı kullanan Goodstein (1994) ve Ingram ve Simon (1995) çalışmalarında, sebep ile ilgili baskılar büyük olduğu zaman işletmelerin daha pasif yönde stratejik yanıt verecekleri hipotezini destekleyici sonuçlara ulaşmışlardır. Clemens ve Douglas (2005) ise çelik endüstrisinde bu hipotezin desteklenmediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu tez çalışması ise hizmet sektöründe bu hipotezin (H_1 Hipotezi) desteklendiğine ilişkin sonuçlar ortaya koymaktadır. Sonuçlar ekonomik ve sosyal uygunluk ile ilgili baskıların yüksek olduğu zaman konaklama işletmelerinin Oliver'ın (1991) en pasif strateji olarak tanımladığı boyun eğme stratejisini uyguladıklarını göstermektedir.

Bu tez çalışmasının bir diğer bulgusu, baskı grupları ile ilgili baskılar büyük olduğu zaman işletmelerin daha pasif strateji tercih ettiklerine yönelik kurulan ve önceki çalışmalarda (Goodstein, 1994; Ingram ve Simon, 1995; Clemens ve Douglas, 2005) desteklenen hipotezin bu çalışmada da (H_2 hipotezi) desteklenmesidir. Konaklama işletmeleri HDS uygulamasında çeşitli çıkar gruplarından gelen baskılara birinci hipotezde olduğu gibi en pasif strateji olarak

tanımlanan boyun eğme stratejisi ile yanıt vermektedir. Konaklama işletmelerinin bu şekilde pasif stratejik yanıt vermesinin nedenlerinden biri olarak tur operatörlerine ve turistlerin taleplerine bağımlı olması gösterilebilir.

İçerik ile ilgili baskılar konaklama işletmelerinin faaliyetlerini sınırlandırmayı ve konaklama işletmelerinin amaç ve hedefleri ile baskılar arasında tutarlı bir ilişki olmasını ifade etmektedir. Goodstein (1994) ve Ingram ve Simon (1995) yaptıkları çalışmalarında içerik ile ilgili baskılar büyük olduğu zaman işletmelerin daha pasif strateji uygulayacakları hipotezini destekler sonuçlara ulaşmışlardır. Buna karşın Clemens ve Douglas (2005) çelik endüstrisinde bu hipotezin desteklenmediğine ilişkin sonuçlara ulaşmıştır. Yazarların çalışmasına göre içerik ile ilgili baskılar büyük olduğunda işletmeler Oliver'ın (1991) en aktif strateji olarak tanımladığı yönlendirme stratejisini uygulamaktadırlar. Bu tez çalışmasında ise bu hipotezi (H₃ hipotezini) destekleyici sonuçlara ulaşılmamıştır. Bu sonuç bir çelişkiyi de beraberinde getirmektedir; nitel analiz sonucunda "tur operatörlerinin yönlendirmeleri" nin HDS'nin yayılım sürecinde etkili olduğu ortaya çıkarken anket uygulaması sonucunda etkili olmadığı (içerik ile ilgili baskılar olarak) ortaya çıkmıştır. Bu sonuç yanıtlayıcıların psikolojik durumlarının etkisi olarak düşünülebilir. Elde edilen sonuç hizmet endüstrisine özgü bir özellik olarak düşünülebilir. Bu sonuçlar konaklama işletmelerinin HDS uygulamalarında içerik boyutunun içinde yer alan kısıtlama ve tutarlılık ile ilgili baskıların herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarının bir başka önemli bulgusu, kontrol ile ilgili baskıların stratejik yanıtlar üzerindeki etkisinin incelenmesinde ortaya çıkmıştır. Kontrol ile ilgili baskılar bir uygulamanın zorla (baskı yoluyla) ya da gönüllü bir şekilde yayılımını ifade etmektedir. İlgili yazında kontrol ile ilgili baskılar büyük olduğu zaman işletmelerin daha pasif strateji tercih edecekleri hipotezini destekler sonuçlara ulaşılmıştır (Goodstein, 1994; Ingram ve Simon, 1995; Clemens ve Douglas, 205). Bu tez çalışmasında ise H₄ hipotezi desteklenmeyerek farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar önceki çalışmalardan farklı ve hizmet sektörüne özgü olarak değerlendirilebilir. Yapılan analizler sonucunda, kontrol değişkeni ile ilgili baskılar büyük olduğu zaman konaklama işletmelerinin Oliver'ın (1991) en aktif strateji olarak tanımladığı yönlendirme stratejisi uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Analiz sonucunun bu şekilde çıkmasını otel işletmeciliğini düzenleyen bir yasanın olmaması, KDV ve özel tüketim vergisi uygulamaları gibi nedenlerden dolayı konaklama işletmelerinin tur operatörleri ya da diğer paydaşları ile olan ilişkilerini kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmek istemeleri ile ilişkilendirmek yanlış olmayacaktır.

Regresyon analizinde son olarak incelediğimiz ve stratejik yanıtlar üzerinde etkisi olabilecek baskı unsuru bağlamdır. Bağlam çevresel belirsizliği ve örgütlerin birbirlerine olan bağımlılığını ifade etmektedir. İlgili yazında yapılan çalışmalarda (Goodstein, 1994; Ingram ve Simon, 1995; Clemens ve Douglas, 2005) bağlam ile ilgili baskılar büyük olduğu zaman işletmelerin en pasif stratejik yanıt olan boyun eğme stratejisini uyguladıkları göze çarpmaktadır. Bu çalışmada bu boyutla ilgili önceki çalışmalarla kıyaslandığında farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Burada konaklama işletmelerinin belirsizlikle ilgili baskılarla karşı karşıya kaldıklarında uzlaşmacı bir tavır içine girdikleri söylenebilmektedir. Diğer endüstriler bağlam ile ilgili baskılar karşısında boyun eğme stratejisi uygularken, hizmet endüstrisinde uzlaşma stratejisi uygulanmaktadır.

Bu tez çalışmasında yapılan ANOVA analizi sonucunda konaklama işletmelerinin uluslararası ya da ulusal zincire bağlı olmaları ya da bağımsız olmaları ile çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuca göre, araştırmanın H_6 hipotezi desteklenmemektedir. Böyle bir ilişki önceki çalışmalarda incelenmemiştir. Hizmet endüstrisine ilişkin bu sonucun da yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca yine önceki çalışmalarda incelenmeyen stratejik yanıtların performans üzerindeki etkisi bu çalışmada regresyon analizi ile incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre, Antalya yöresindeki konaklama işletmeleri herşey dahil sistemini uygularken uzlaşma stratejisini benimsedikleri zaman daha yüksek performans elde etmektedirler. Böylece araştırmanın H_7 hipotezi desteklenmektedir. Bu sonuca göre konaklama işletmeleri optimum faydayı sağlamak üzere çevreden gelen baskılara tamamen boyun eğmek ya da bu baskıları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmek yerine paydaşları ile uzlaşma yolunu gittiklerinde daha yüksek performans elde etmektedirler. ANOVA analizi yapılarak test edilen bir başka konu ise, konaklama işletmelerinin yöneticilerinin turizm sektöründe çalışma süreleri ile verilen stratejik yanıtlar arasındaki ilişkidir (H_8 hipotezi desteklenmektedir). Yapılan analizin sonucuna göre, turizm sektöründe 11-30 yıl arasında çalışan yöneticiler uzlaşmaya yönelik stratejik yanıtlar vermektedirler.

SONUÇLAR

Bu tez çalışmasında, Antalya yöresindeki konaklama işletmelerinde herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci irdelenmiştir. Bu bağlamda herşey dahil sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sürecinde etkili olan çevresel baskılar ve konaklama işletmelerinin bu baskılara verdikleri stratejik yanıtlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçlara ulaşabilmek için çalışmada hem nitel hem de nicel yöntemler birarada kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar (önce nitel sonra nicel araştırma sonuçları olmak üzere) aşağıda özetlenmektedir:

- ❖ Herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci ilk olarak ulusal bağlamı ifade eden değişkenlerle (ekonomik değişim ve politik değişim) açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yayılım sürecinde ekonomik değişimin etkisini değerlendirdiğimizde şu unsurların önemli etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır: “HDS’nin kriz dönemlerini atlama etkili bir uygulama olması; ayrıca istihdam ve iş güvenliğini arttıran bir uygulama olması, hedef pazarlardaki ekonomik daralma ve ekonomik bir sistem olması”. Ulusal bağlamda değerlendirilen bir diğer konu yaşanan politik değişimdir. Politik değişimle ilgili olarak “merkezi ve bölgesel yönetimlerin planlama eksikliği, politik istikrarsızlık ve arazi tahsisleri ve teşvikler” konularının HDS’ne geçişte önemli etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.
- ❖ Herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci ikinci olarak kurumsal bağlamı ifade eden değişkenlerle (zorlayıcı, taklitçi ve kural koyucu baskılar) açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yayılım süreci öncelikle zorlayıcı baskılar (devlet düzenlemeleri, tur operatörleri, pazar koşulları, bekleyişler, iş yapma usulleri ve fiziksel yapı) açısından değerlendirilmiştir. Önemli bir zorlayıcı baskı unsuru olan devlet düzenlemelerinin HDS’nin yayılım sürecindeki etkisi değerlendirildiğinde, “konaklama işletmeciliğine ilişkin bir düzenlemenin ve herhangi bir standardın olmaması” konularının önemli etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmelerinin tur operatörlerine olan bağımlılığı ve tur operatörlerinin yönlendirmeleri de HDS’nin yayılım sürecinde etkili diğer unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bir diğer zorlayıcı baskı unsuru olan pazar koşulları değerlendirildiğinde, hedef pazarlardaki çocuklu ailelerin taleplerinin, tatil turizmi yönelim merkezleri arasındaki artan rekabetin ve HDS’ne karşı yükselen küresel talebin bu sistemin yayılım sürecinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Müşterilerin gereksinim ve beklentilerindeki değişim, çevre esnafının davranış biçimleri, müşteri memnuniyetini artırma isteği ve

doluluk ve karlılıkları arttırma isteği HDS'nin yayılımını etkileyen diğer unsurlardır. İş yapma usulleri açısından değerlendirildiğinde, “uygulaması kolay bir sistem olması, satış ve pazarlama kolaylığının olması, para taşıma problemini ortadan kaldırması” konuları bu sistemin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Zorlayıcı baskı unsurlarının sonuncusu olan fiziksel yapı açısından değerlendirildiğinde, “genel çevredeki altyapı yetersizliği, otel dışındaki hizmet ünitelerinin yetersizliği ve tesisin büyüklüğü” konularının HDS'nin yayılımında etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan içerik analizi sonucunda, taklitçi baskı unsuru olarak değerlendirilen HDS'ni uygulayan ve başarılı olan diğer konaklama işletmelerinin bu sistemin yayılım sürecinde önemli etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumsal bağlamda incelenen son konu ise kural koyucu baskılardır. Profesyonel birlikler kural koyucu baskılar olarak değerlendirildiğinde, turizmle ilgili yapılan çeşitli toplantıların ve çeşitli dernek/birlik başkanlarının bilgi ve tecrübe paylaşımının HDS'nin yayılım sürecinde önemli etkisinin olduğu belirlenmiştir.

- ❖ İçerik analizine göre elde edilen bir başka sonuç HDS'nin konaklama işletmelerinde meydana getirdiği değişime ilişkindir. Herşey dahil sistemi farklı bir yapılanma ve farklı bir yönetim anlayışı gerektirdiğinden konaklama işletmelerinde önemli değişikliklere sebep olmuştur. Bu sistemle birlikte konaklama işletmelerinin iş yapma usullerinde, yönetim biçimlerinde, örgütlenme biçimlerinde önemli değişiklikler olmuştur.
- ❖ Herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması süreci üçüncü olarak örgütsel bağlamda (konaklama işletmelerinin çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar ile) açıklanmaya çalışılmıştır. Bu aşamada konaklama tesislerine uygulanan anket sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu (%92,5) erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Yaşları itibariyle bakıldığında ise cevaplayıcıların önemli bir oranının (%44,3) 31 ile 40 yaş arası bireylerden oluştuğu dikkat çekmektedir. Yine cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu (%87,7) üniversite mezunudur. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin % 52,8'inin genel müdür ünvanı taşıdığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler yöneticilik yaptıkları süre bakımından incelendiğinde önemli bir kısmının (% 49) 1-10 yıllık bir süredir yöneticilik yaptıkları ve yine % 48,1'inin 11-20 yıldır turizm sektöründe çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin %73,6'sı beş yıldızlı otel ve % 48,1'i bağımsız otel işletmesidir. Antalya yöresinde herşey dahil sisteminin özellikle son on yılda (% 98,1) yoğunluk kazandığı görülmektedir. Bu sonuç herşey

dahil sisteminin özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren yaygınlık kazandığını göstermektedir.

- ❖ Örgütsel yanıtları etkileyen çevresel faktörleri belirlemeye yönelik faktör analizi sonucunda ortaya çıkan beş ayrı boyutun ortalamalarına bakıldığında, yöredeki konaklama işletmelerinin HDS'ni uygulamaya başlamalarında içerik (ort.: 2,6) ile ilgili baskıların etkisinin fazla olmamasına karşın sebep (ort.: 4,5), baskı grupları (ort.: 4,4), kontrol (ort.: 4,1) ve bağlam (ort.: 5,1) ile ilgili baskıların önemli etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Sebep ile ilgili baskılar değerlendirildiğinde konaklama işletmelerinin HDS'ne hem ekonomik hem de sosyal uygunluk elde etmek için geçtikleri görülmektedir. Baskı grupları ile ilgili baskılar değerlendirildiğinde ise, HDS'nin yayılım sürecinde çeşitli baskı gruplarının taleplerinin ve konaklama işletmelerinin bu baskı gruplarına olan bağımlılıklarının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kontrol ile ilgili baskılarda bu sistemin gönüllü yayılımı ve zorlama yoluyla yayılımı değerlendirilmiş ve her iki türün de yayılım sürecinde önemli etkisi olduğu gözlenmiştir. Çevresel belirsizlik ve çevredeki örgütlerin birbirine olan bağımlılığı bağlam ile ilgili baskılar olarak değerlendirilmiş, bu iki unsurun da yayılım sürecinde önemli etkisinin olduğu belirlenmiştir. HDS'nin yayılım sürecinde önemli etkisi olmadığı belirlenen içerik ile ilgili baskılar çevresel baskılar ile örgütün amaç ve hedeflerindeki tutarlılığı ve örgütün karşı karşıya kaldığı kısıtlamaları ifade etmektedir. Bu sonuç bir çelişkiyi de beraberinde getirmektedir; nitel analiz sonucunda “tur operatörlerinin yönlendirmeleri” nin HDS'nin yayılım sürecinde etkili olduğu ortaya çıkarken anket uygulaması sonucunda etkili olmadığı (içerik ile ilgili baskılar olarak) ortaya çıkmıştır. Bu sonuç yanıtlayıcıların psikolojik durumlarının etkisi olarak düşünülebilir.
- ❖ Stratejik yanıtlar ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç boyut ve özellikleri Oliver'ın (1991) tipolojisini desteklemektedir. İşletmelerin stratejik yanıtlarını belirlemeye yönelik faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç ayrı boyutun ortalamalarına bakıldığında, bölgedeki işletmelerin boyun eğme, uzlaşma ve yönlendirme stratejilerinin üçünü de belli ölçülerde uyguladıkları göze çarpmaktadır. Boyun eğme stratejisini uygulayan işletmelerin öykünme ve alışkanlık taktiklerini daha yoğunlukla kullandıkları söylenebilir. Uzlaşma stratejisini uygulayan işletmelerin pazarlık etme, gizleme, dengeleme ve yatıştırıcı olma taktiklerini daha fazla kullandıkları göze çarpmaktadır. Son olarak da, yönlendirme stratejisini uygulayan konaklama tesislerinin yanına alma, meydan okuma, etkileme ve reddetme taktiklerini daha fazla kullandıkları görülmektedir.

- ❖ Bu çalışmada işletmelerin stratejik yanıtları ile bu yanıtları etkileyen çevresel baskılar arasındaki ilişki kurama dayalı olarak test edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçları işletmelerin stratejik yanıtları ile bu yanıtları etkileyen çevresel baskılar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçları farklı stratejik yanıtların farklı çevresel baskılardan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Sonuçlar konaklama işletmelerinin ekonomik ve sosyal uygunluk elde edebilmek için Oliver'ın (1991) en pasif strateji olarak tanımladığı boyun eğme stratejisini HDS'ni uygularken kullandıklarını göstermektedir (H₁ hipotezi desteklenmektedir). Konaklama işletmeleri HDS uygulamasında çeşitli çıkar gruplarından gelen baskılara birinci hipotezde olduğu gibi en pasif strateji olarak tanımlanan boyun eğme stratejisi ile yanıt vermektedir (H₂ hipotezi desteklenmektedir). İçerik ile ilgili baskılar ile konaklama işletmelerinin verdikleri stratejik yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (H₃ hipotezi desteklenmemiştir). H₄ hipotezi desteklenmeyerek farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kontrol değişkeni ile ilgili baskılar büyük olduğu zaman konaklama işletmelerinin Oliver'ın (1991) en aktif strateji olarak tanımladığı yönlendirme stratejisi uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, konaklama işletmelerinin bağlam ile ilgili baskılarla karşı karşıya kaldıklarında uzlaşmacı bir tavır içine girdikleri söylenebilmektedir (H₅ hipotezi desteklenmektedir).
- ❖ Bu tez çalışmasında yapılan ANOVA analizi sonucunda konaklama işletmelerinin uluslararası ya da ulusal zincire bağlı olmaları ya da bağımsız olmaları ile çevresel baskılara verdikleri stratejik yanıtlar arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuca göre, araştırmanın H₆ hipotezi desteklenmemektedir. Ayrıca stratejik yanıtların performans üzerindeki etkisi bu çalışmada regresyon analizi ile incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre, Antalya yöresindeki konaklama işletmeleri herşey dahil sistemini uygularken uzlaşma stratejisini benimsedikleri zaman daha yüksek performans elde etmektedirler. Böylece araştırmanın H₇ hipotezi desteklenmektedir. ANOVA analizi yapılarak test edilen bir başka konu ise, konaklama işletmelerinin yöneticilerinin turizm sektöründe çalışma süreleri ile verilen stratejik yanıtlar arasındaki ilişkidir (H₈ hipotezi desteklenmektedir). Yapılan analizin sonucuna göre, turizm sektöründe 11-30 yıl arasında çalışan yöneticiler uzlaşmaya yönelik stratejik yanıtlar vermektedirler.

Bu çalışma Antalya yöresinde herşey dahil sisteminin ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecinde etkili çevresel baskıların neler olduğunu ve beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil

köylerinin bu baskılar karşısında stratejik olarak nasıl yanıt verdiklerini incelemektedir. Gelecekte benzer bir çalışma farklı bölgelerde ve farklı ülkelerde de uygulanarak bu çalışmada elde edilen bulgular ile bir karşılaştırma yapılabilir. Özellikle Akdeniz çanağı ülkelerinde yapılacak bu tür bir çalışma, herşey dahil sistemini uygulayan ülkeler açısından bu sistemin ortaya çıkış ve yaygınlaşması sürecinde etkili çevresel baskılar arasındaki benzerlikleri ya da farklılıkları karşılaştırmak açısından yararlı olacaktır. Farklı çalışmalarda konaklama işletmelerinin performansları ile verdikleri stratejik yanıtlar arasındaki ilişkiler ele alınarak karşılaştırma yapma imkanı bulunabilir. Bu çalışmada performans algılanan performans olarak ölçülmüştür. Gelecekteki çalışmalarda işletmelerin performansları daha detaylı ele alınıp incelenebilir. Yine herşey dahil sisteminin konaklama işletmelerinin gerek örgüt yapılarında gerekse iş yapma usullerinde meydana getirdiği değişim farklı çalışmalarda incelenerek elde edilen bulgular ışığında bir karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (1990) Fonksiyonel Turizm İşletmeciliği, Güneş Kitabevi, Bursa.
- Akkılıç, M.E. (2003) Turizm Pazarlamasında Faydalar ve Bir Turist Tatmin Modeli Önerisi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 13(2), Elazığ.
- Aldrich, H.E. (1979) Organizations and Environments, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Aldrich, H.E. ve Pfeffer, J. (1976) Environments of Organizations, Annual Review of Sociology, 2: 79-105.
- Amis, J., Slack, T. ve Hinings, C.R. (2002) Values and Organizational Change, The Journal of Applied Behavioral Science, 38 (4): 436-465.
- Andrew, V. (1993) The Institutional Theory of John R. Commons, The Academy of Management Review, 18: 139-150.
- Ang, S. ve Cummings, L.L. (1997) Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing, Organization Science, 8 (3): 235-256.
- Ascher, F. (1985) Touris, Transnational Corporations and Cultural Identities, Paris, Unesco.
- Aşkun, İ.C. ve Tokat, B. (2003) İşletmelerde Örgüt, Kütahya.
- Ataman, G. (2002) İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bansal, P. ve Roth K. (2000) Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness, Academic Management Journal, 43 (4): 717-776.
- Barley, S.R. ve Tolbert, P.S. (1997) Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution, Organization Studies, 18 (1): 93-117.
- Barnett, W.P. ve Carroll, G.R. (1995) Modelling Internal Organizational Change, Annual Review of Sociology, 21: 217-236.
- Baron, J.N., Hannan, M.T. ve Burton, M.D. (2001) Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms, American Journal of Sociology, 106 (4): 960-1012.
- Barutçugil, İ.S. (1986) Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 84, Ekonomi Dizisi: 8, İstanbul.
- Baum, T. ve Mudambi, R. (1994) A Ricardian Analysis of The Fully Inclusive Tour Industry, The Service Industries Journal, 14 (1): 85-93.
- Baum, J.A.C. ve Oliver, C. (1992) Institutional Embeddedness and The Dynamics of Organizational Populations, American Sociological Review, 57: 540-559.
- Baum, J.A.C. ve Powell, W.W. (1995) Cultivating an Institutional Ecology of Organizations: Comment on Hannan, Carroll, Dundon, and Torres, American Sociological Review, 60: 529-538.

- Baum, J.A.C. (1996) Organizational Ecology, S.R. Clegg, C. Hardy ve W.R. Nord (Der.), Handbook of Organization Studies, 77-114, Londra: Sage.
- Benson, J.K. (1975) The Interorganizational Network as a Political Economy, Administrative Science Quarterly, 20: 229-249.
- Berger, P. ve Luckmann, T. (1967) The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge, New York: Doubleday.
- Biggart, N.W. ve Guillen, M. (1999) Developing Difference: Social Organization and The Rise of The Auto Industries of South Korea, Taiwan, Spain and Argentina, American Sociological Review, 64: 722-747.
- Birkan, İ. (2004) Herşey Dahil Felaket ya da Kurtarıcı Değil, Bir Sistemdir, Resort Turizm ve Seyahat Dergisi, (18): 18-20.
- Blau, P.M. (1955) The Dynamics of Bureaucracy, Şikago: University of Chicago Press.
- Blau, P.M. (1970) A Formal Theory of Differentiation in Organizations, American Sociological Review, 35: 201-218.
- Blum, T.C., Fields, D.L. ve Goodman, J.S. (1994) Organization-Level Determinants of Women in Management, Academy of Management Journal, 37 (2):: 241-268.
- Boone, C., Bröcheler, V. ve Carroll, G.R. (2000) Custom Service: Application and Tests of Resource-Partitioning Theory among Dutch Auditing Firms from 1896 to 1992, Organization Studies, 21: 355-381.
- Britton, G.S. (1982) The Political Economy of Tourism in the Third World, Annals of Tourism Research, 9 (3): 331-358.
- Buck, S. ve Lei, R. (2004) Charter Airlines: Have They a Future?, Tourism and Hospitality Research, 5 (1): 72-78.
- Burns, T. ve Stalker, G.M. [1994 (1961)] Management of Innovation, New York: Oxford University Press.
- Burt, R.S. (1983) Corporate Profits and Co-optation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy, New York: Academic Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2002) Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Can, H. (1999) Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carpenter, V.L. ve Feroz, E.H. (2001) Institutional Theory and Accounting Rule Choice: An Analysis of Four US State Governments' Decisions to Adopt Generally Accepted Accounting Principles, Accounting, Organizations and Society 26: 565-596.
- Carroll, G.R. ve Hannan, M.T. (1989) Density Delay in the Evolution of Organizational Populations: A Model and Five Empirical Tests, Administrative Science Quarterly, 34: 411-430.

- Carroll, G.R. ve Hannan, M.T. (2000) *Demography of Corporations and Industries*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Carroll, G.R. ve Swaminathan, A. (1991) Density Dependent Organizational Evolution in the American Brewing Industry from 1633 to 1988, *Acta Sociologica*, 34: 155-175.
- Carroll, G.R. ve Swaminathan, A. (2000) Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the US Brewing Industry, *American Journal of Sociology*, 106: 715-762.
- Carroll, G.R., Delacroix, J. ve Goodstein, J. (1988) The Political Environments of Organizations: An Ecological View, *Research in Organizational Behavior*, 10: 359-392.
- Cemalcılar, İ. vd., (1989) *İşletmecilik Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane, Eskişehir.
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- Child, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6: 1-22.
- Clark, J. (2000) The Art of All-Inclusive Vacation Deals: A Caribbean Comparison of Resorts Versus Cruises, www.usatoday.com/life/travel/leisure, 2007.
- Clemens, E.S. ve Cook, J.M. (1999) Politics and Institutionalism: Explaining durability and Change, *Annual Review of Sociology*, 25: 441-466.
- Clemens, B.W. ve Douglas, T.J. (2005) Understanding Strategic Response to Institutional Pressures, *Journal of Business Research*, 58: 1205-1213.
- Clewer, A., Pack, A. ve Sinclair, M.T. (1992) Price Competitiveness and Inclusive Tour Holidays in European Cities, *Choice and Demand in Tourism*.
- Cook, K.S. (1977) Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations, *The Sociological Quarterly*, 18: 62-82.
- Cool, K. ve Henderson, J. (1998) Power and Firm Profitability in Supply Chains: French Manufacturing Industry in 1993, *Strategic Management Journal*, 19 (10): 909-926.
- Cooper, C.P. ve Özdil, İ. (1992) *From Mass To Responsible Tourism: The Turkish Experience*, Tourism Management, Butterworth-Heinemann Ltd., London.
- Covaleski, M.A. ve Dirsmith, M.W. (1988) An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category, *Administrative Science Quarterly*, 33: 562-587.
- Crick, M. (1989) Representations of International Tourism in the Social Sciences: Sun, Sex, Sights, Savings, and Servility, *Annual Review of Anthropology*, 18: 307-344.
- Çakıcı, M., Oğuzhan, A. ve Özdil, T. (1999) *Temel İstatistik Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş İkinci Baskı*, Özal Matbaası, İzmir.

Çorbacı, A.K. (2004) Herşey Dahil (All Inclusive) Sisteminin Destinasyon Bölgesine Olumlu ve Olumsuz Etkileri, Standart Dergisi, 43 (511).

Daft, R.L. (2001) Organization Theory and Desing, South-Western College Publishing, Ohio.

Davis, G.R., Diekmann, K.A. ve Tinsley, C.H. (1994) The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Deinstitutionalization of an Organizational Form, American Sociological Review, 59 (4): 547-570.

Davis, P.S., Desai, A.B. ve Francis, J.D. (2000) Node of International Entry: An Isomorphism Perspective, Journal of International Business Studies, 31 (2): 239-258.

Davies, H. ve Walters, P. (2004) Emergent Patterns of Strategy, Environment and Performance in a Transition Economy, Strategic Management Journal, 25 (4): 347-364.

Deephouse, D.L. (1999) To Be Different or To Be The Same? It's a Question (and theory) of Strategic Balance, Strategic Management Journal, 20: 147-166.

Demir, M. ve Demir, Ş.Ş. (2001) Herşey Dahil (All-Inclusive) Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Personel, Müşteriler, Seyahat Acentaları ve Bölgedeki Diğer İşletmeler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Analizi, Maltepe Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, 1 (1): 67-100.

Demir, M. (2004) Herşey Dahil (HD) Sisteminin Türk Turizmüne Etkileri ve Muğla Bölgesi Örneği, Turizm Yatırımcıları Derneği Araştırma Projesi, Muğla.

Denzin, N.K. ve Lincoln, Y.S (1994) (Der.) Handbook of Qualitative Research, London: Sage.

DiMaggio, P.J. (1988) Interest and Agency in Institutional Theory, L.G. Zucker (Der.), Institutional Patterns and Organizations, 3-22, Cambridge: Ballinger.

DiMaggio, P.J. (1991) Construting an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940, W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, 267-292, Şikago: University of Chicago Press.

DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review, 48 (2): 147-160.

DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1991) Introduction W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, 1-38, Şikago: University of Chicago Press.

Dirsmith, M.W., Heian, J.B. ve Covalevski, M.A. (1997) Structure and Agency in an Institutionalized Setting: The Application and Social Transformation of Control in The Big Six, Accounting, Organizations and Society, 22 (1): 1-27.

Dobbin, F.R., Edelman, L., Meyer, J.W., Scott, W.R., and Swidler, A. (1988) The Expansion of Due Process in Organization, in L.G. Zucker (ed.), Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment, Cambridge, MA: Ballinger, 71-98.

- Dobbin, F.R., Sutton, J., Myeer, J.W. ve Scott, W.R. (1993) Equal Opportunity Law and The Construction of Internal Labor Markets, *American Journal of Sociology*, 99: 396-427.
- Dobrev, S.D., Kim, T.Y. ve Hannan, M.T. (2001) Dynamics of Niche Width and Resource Partitioning, *American Journal of Sociology*, 106: 1299-1337.
- Dobrev, S.D., Kim, T.Y. ve Carrol, G.R. (2002) The Evolution of Organizational Niches: U.S. Automobile Manufacturers, 1885-1981, *Administrative Science Quarterly*, 47: 233-264.
- Dobrev, S.D., Kim, T.Y. ve Carroll, G.R. (2003) Shifting Gears, Shifting Niches: Organizational Inertia and Change in the Evolution of the U.S. Automobile Industry, 1885-1981, *Organization Science*, 14: 264-282.
- Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Dowling, J., ve Pfeffer, J. (1975) Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior, *Pacific Sociological Review*, 18: 122-135.
- Duke, C.R. ve Persia, M.A. (1996) Consumer-Defined Dimensions for the Escorted Tour Industry Segment. Expectations, Satisfactions, and Importance, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 5 (2): 77-99.
- Dunning, J.H. ve McQueen, M. (1981) The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry, Discussion Paper No: 55, Department of Economics, University of Reading.
- Dunning, J.H. ve McQueen, M. (1982) Multinational Corporations in the International Hotel Industry, *Annals of Tourism Research*, 9 (1): 69-90.
- Edelman, L.B., Uggen, C. ve Erlanger, H.S. (1999) The Endogeneity of Legal Regulation: Grievance Procedures as Rational Myth, *American Journal of Sociology*, 105: 406-454.
- Ekzen, N. (2004) 1991 Körfez Krizi'nin Türk Turizmine Etkileri, www.turizm gazetesi.com/makaleler, 2007.
- Emerson, R.M. (1962) Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27 (1): 31-41.
- Emery, F.E. ve Trist, E.L. (1965) The Causal Textual of Organizational Environments, *Human Relations*, 18: 21-31.
- Enoch, Y. (1996) Contents of Tour Packages: A Cros-Cultural Comparison, *Annals of Tourism Research*, 25 (3). 599-616.
- Erdoğan, İ. (1998) *SPSS Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri*, Emel Matbaası, Ankara.
- Erol, M. (1992) *Turizm Pazarlaması*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Etherington, L.D. ve Richardson, A.J. (1994) Institutional Pressures on University Education in Canada, *Special Education Research Issue, Contemp Account Res*, 141-162.

- Fennell, M.L. (1980) The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters, *Administrative Science Quarterly*, 25: 484-510.
- Flick, U. (2002) *An Introduction to Qualitative Research*, London: Sage.
- Fligstein, N. (1990) *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fligstein, N. (1997) Social Skill and Institutional Theory, *The American Behavioral Scientist*, 40 (4): 397-405.
- Friedland, R. ve Alford, R.R. (1987) Bringing Society Back in: Symbiosis, Structures and Institutional Contradiction, Paper Presented at Conference on Institutional Change, Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, Stanford, CA, May, 15-16.
- Friedland, R. ve Alford, R.R. (1991) Bringing Society Back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions, W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.) *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, 232-263, Şikago: University of Chicago Press.
- Friedlander, F. ve Pickle, H. (1968) Components of Effectiveness in Small Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 13: 289-304.
- Frooman, J. (1999) Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, 24 (2): 191-205.
- Galaskiewicz, J. ve Burt, R. (1991) Interorganizational Contagion in Corporate Philanthropy, *Administrative Science Quarterly*, 36: 88-105.
- Galaskiewicz, J. ve Wasserman, S. (1989) Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test, *Administrative Science Quarterly*, 34: 454-479.
- Garfinkel, H. (1967) *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Geray, H. (2004) *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Giddens, A. (1979) *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, Berkley: University of California Press.
- Goodstein, J.D. (1994) Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, *The Academy of Management Journal*, 37 (2): 350-382.
- Gouldner, A. (1954) *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, IL.: Free Press.
- Gökdeniz, A. (1990) Seyahat Acentalarının Sorunları, I. Ulusal Turizm Kongresi, 16-18 Kasım, Kuşadası.
- Gökdeniz, A. (1991) Seyahat İşletmelerinde Turistki Ürün (Paket Tur) Üretimi ve Dağıtımı, *Turizmde Seçme Makaleler*: 9, TUGEY Yayın No:16, Mart, İstanbul.

Gökdeniz, A., Aytemiz, S., Tamer, O. ve Tamer, B. (2000) Herşey Dahil Pansiyon Türünün (All-Inclusive) Turizm Sektöründeki İşletmeler Açısından Analizi ve Örnek Bir Uygulama, Birinci Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu: 290-301.

Greening, D.W. ve Gray, B. (1994) Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues, *Academy of Management Journal*, 37 (3): 467-498.

Greenwood, R. ve Hinings, C.R. (1996) Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism, *Academy of Management Review*, 21 (4): 1022-1054.

Grinyer, P.H. ve Ardekani, M.Y. (1980) Dimensions of Organizational Structure: A Critical Replication, *Academy of Management Journal*, 23: 405-421.

Gross, N., Mason, W.S., ve McEachern (1958) Explorations in Role Analysis: Studies of the School Superintendency Role, New York: Wiley.

Guillen, M. (1994) Models of Management: Work, Authority, and Organization in Comparative Perspective, The University of Chicago Press, Chicago.

Gujarati, D.M. (2001) Çev: Şenesen, Ü. ve Şenesen, G.G., Temel Ekonometri, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Gülbahar, M.O. (2002) Turizmde Herşey Dahil Tur Satış Uygulamalarının Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı Y.Lisans Tezi.

Gürkan, T.A. (2002) Herşey Dahil (All-Inclusive) Sisteminin Türk Turizmi Açısından İncelenmesi (Antalya-Kemer Örneği), Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Sakarya.

Gürol, Y. (2005) Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Kırklareli.

Hacıoğlu, N. (2000) Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Vipaş A.Ş., Bursa.

Hage, J. ve Aiken, M. (1970) Social Change in Complex Organizations, New York.

Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C (1998) Multivariate data analysis, Fifth Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.

Hambrick, D.C. ve Finkelstein, S. (1987) Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes, In: L.L. Cummings ve B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9: 369-406, Greenwich, CT: JAI Press.

Hamel, G., Doz, Y.L. ve Prahalad, C.K. (1989) Collaborate with Your Competitors – and Win, *Harvard Business Review*, January-February: 133-139.

Hannan, M.T. ve Carroll, G.R. (1992) Dynamics of Organizational Populations, New York: Oxford University Press.

Hannan, M.T. ve Carroll, G.R. (1995) Theory Building and Cheap Talk About Legitimation: Reply to Baum and Powell, *American Sociological Review*, 60: 539-544.

Hannan, M.T., Carrol, G.R., Dundon, E.A., and Torres, J.C. (1995) Organizational Evolution in A Multinational Context: Entries of Automobile Manufacturers in Belgium, Britain, France, Germany, and Italy, *American Sociological Review*, 60: 509-528.

Hannan, M.T. ve Freeman, J.H. (1977) The Population Ecology of Organizations, *American Sociological Review*, 82: 929-964.

Hannan, M.T. ve Freeman, J.H. (1984) Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49: 149-164.

Hannan, M.T. ve Freeman, J.H. (1987) The Ecology of Organizational Founding: American Labor Unions, 1836-1985, *American Journal of Sociology*, 92: 910-943.

Hannan, M.T. ve Freeman, J.H. (1988) The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions, 1836-1985, *American Journal of Sociology*, 94: 25-52.

Hannan, M.T. ve Freeman, J.H. (1989) *Organizational Ecology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hatch, M.J. (1997) *Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.

Haunschild, P.R. ve Beckman, C.M. (1998) When Do Interlocks Matter? Alternative Sources of Information and Interlock Influence, *Administrative Science Quarterly*, 43: 815-844.

Haveman, H.A. (1993) Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Marekts, *Administrative Science Quarterly*, 38: 593-627.

Haveman, H.A. ve Rao, H. (1997) Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry, *American Journal of Sociology*, 102: 1606-1652.

Heung, V.C.S. ve Chu, R. (2000) Important Factors Affecting Hong Kong Consumers' Choice Of A Travel Agency For All Inclusive Tours, *Journal of Travel Research*, 39 (1): 52-59.

Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E. ve Pennings, J.M. (1971) A Strategic Contingencies Theory of Interorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, 16 (2): 216-229.

Hinings, B. ve Greenwood, R. (1988) The Normative Prescription of Organizations, In L.G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, 53-70, Cambridge, MA: Ballinger.

Hinings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M. ve Schneck, R.E. (1974) Structural Conditions of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, 19 (1): 22-44.

<http://www.aksam.com.tr>, 12.11.2007.

<http://www.die.gov.tr/kutuphane.html>, 21.09.2007.

<http://www.planlama.org/>, 10.10.2007.

<http://www.ttyd.org.tr/istatistikler.html>, 24.10.2007.

<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/>, 21.09.2007.

<http://www.turizm gazetesi.com>, 15.09.2007

<http://www.turizm gazetesi.com/articles>, 14.11.2007.

Irmak, T. (2003) Herşey Dahil Uygulamasının Sırrı, Gündem Gazetesi, 6.

Ingram, P. ve Simons, T. (1995) Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues, *The Academy of Management Journal*, 38 (5): 1466-1482.

Ingram, P. ve Simmons, T. (2000) State Formation, Ideological Competition, and The Ecology of Israeli Workers' Cooperatives, 1920-1992, *Administrative Science Quarterly*, 45: 25-53.

Issa, J. ve Jayawardena, C. (2003) The “all-inclusive” concept in the Caribbean, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (3): 167-171.

İçöz, O. (1996) Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Anatolia Yayıncılık, Ankara.

İçöz, O. (2000) Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Turhan Kitabevi (3. Baskı), Ankara.

İçöz, O. (2001) Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, İzmir.

Jenkins, C.L. (1982) The Effects of Scale in Tourism Projects in Developing Countries, *Annals of Tourism Research*, 9 (2): 229-249.

Jones, T.M. ve Wicks, A. (1999) Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24 (2): 206-221.

Jorgensen, F. ve Solvoll, G. (1996) Demand Models for Inclusive Tour Charter: The Norwegian Case, *Tourism Management*, 17 (1).

Judge, W.Q., Jr., ve Zeithaml, C.P. (1992) Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process, *Academy of Management Journal*, 35: 766-794.

Kar, M., Zorkirişçi, E. ve Yıldırım, M. (2004) Turizmin Ekonomiye Katkısı Üzerine Ampirik Bir Değerlendirme, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8: 87-112.

Karabulut, E. (2000) All-inclusive Heves mi Yoksa Trendin Kendisi mi?, www.turizm gazetesi.com/articles/article, 2007.

Keister, L.A. (2004) Capital Structure in Transition: The Transformation of Financial Strategies in China's Emerging Economy, *Organization Science*, 15 (2): 145-158.

Kent, W.E., Meyer, R.A. ve Reddam, T.M. (1989) Toptan Seyahat Pazarlama Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Seyahat Araştırmalarının Rolü, *Turizmde Seçme Makaleler:4, Özel Sayı: Pazarlama, TUGEV Sayı No: 10, Kasım, İstanbul.*

Koberg, C.S. ve Ungson, G.R. (1987) The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study, *Journal of Management*, 13 (4): 725-737.

Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., Kırklareli.

Koutoulas, D. (2006) The Market Influence of Tour Operators on The Hospitality Industry: The Case of Grek Resort Hotels, In: Dr. Andreas Papatheodorou (ed.), *Corporate Rivalry and Market Power: Competition Issues in The Tourism Industry*, London.

Kozak, S. (1999) Seyahat Acentalarında Tur Düzenleme, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1160, Eskişehir.

Kozak, N. ve Çuhadar, M. (2002) Otel İşletmelerinde Dağıtım Kanalı Olarak İnternetin Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Göstermekte Olan 3,4 ve 5 Yıldızlı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, Afyon.

Kuleli, E. (1999) All-Inclusive Tartışılıyor, *Türkiye Seyahat Acentaları Birliği dergisi*, (187): 30-35.

Laepple, K. (2003) İspanya'nın Herşey Dahile Geçmesi Türkiye'ye Yarar, *Resort Turizm ve Seyahat Dergisi*, (10): 10.

Lai, L.H. ve Graefe, A.R. (2000) Identifying Market Potential and Destination Choice Factors of Taiwanese Overseas Travellers, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 6 (4): 45-65.

Laws, E. (1997) *Managing Packaged tourism: Relationships, Responsibilities, and Service Quality in the Inclusive Holiday Industry*, London: International Thomson Business Press.

Lawrence, P.R. ve Lorsch, J. (1967) *Organization and Environment*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. ve King, T. (1991) Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry, *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363.

Leiper, M. (1979) The Framework of Tourism, *Annals of Tourism Research*, 6 (4): 390-307.

Leiper, M. (1983) An Etymology of Tourism, *Annals of Tourism Research*, 10 (2): 277-281.

Levine, S. ve White, P.E. (1961) Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 5 (4): 583-601.

Lounsbury, M. (2001) Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs, *Administrative Science Quarterly*, 46: 29-56.

- Lök, H. (1995) Avrupa Birliğine Entegrasyon'da Türk Turizm Sektörünün Rekabet Şansını Arttırıcı Yeni Teşvik Politikaları, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası A.O., İstanbul.
- McClintock, C.C., Brannon, D. ve Maynard-Moody, S. (1979) Applying The Logic of Sample Surveys to Qualitative Case Studies: The Case Cluster Method, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 612-629.
- McKay, R.B. (2001) Organizational Responses to an Environmental Bill of Rights, *Organization Studies*, 22 (4): 625-658.
- March, J. ve Olsen, J. (1984) The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life, *American Political Science Review*, 78: 734-749.
- Martinez, R.J. ve Dacin, M.T. (1999) Efficiency Motives and Normative Forces: Combining Transactions Costs and Institutional Logic, *Journal of Management*, 25: 75-102.
- Menekşe, R. (2005) Herşey Dahil Sisteminin ve Sistemden Faydalananlar Açısından Etkilerinin Otel Yöneticilerinin Gözünden Değerlendirilmesi (Marmaris Örneği), *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, 1: 94-127.
- Metron, R.K. (1936) The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action, *American Sociological Review*, 1: 894-904.
- Meyer, J.W. (1983) Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure, In *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, J.W. Meyer and W.R. Scott (Eds.), 261-282, Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure es Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1983) The Structure of Educational Organizations, In J.W. Meyer ve W.R. Scott (Ed.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*: 71-97, Beverly Hills, CA:Sage.
- Meyer, J.W., Scott, W.R. ve Deal, T.E. (1983) Institutional and Technical Sources of Organizational Structure, J.W. Meyer ve W.R. Scott (Der.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, 45-67, Newbury Park: Sage Publications.
- Meyer, J.W. ve Scott, W.R. (1983) Centralization and The Legitimacy Problems of Local Government, J.W. Meyer ve W.R. Scott (Der.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, 199-215, Newbury Park: Sage.
- Meyer, J.W., Scott, W.R. ve Strang, D. (1987) Centralization, Fragmentation, and School District Complexity, *Administrative Science Quarterly*, 32: 186-201.
- Miles, M.B. (1979) Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 590-601.
- Mill, R.C. (1995) *Tourism The International Business*, Prentice Hall, New Jersey.

- Milliken, F.J. (1990) Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretations of Changing Demographics, *Academy of Management Journal*, 33 (1): 42-63.
- Milliken, F.J., Martins, L.L., ve Morgan, H. (1998) Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resource Executives as Issue Interpreters, *Academy of Management Journal*, 41 (5): 1-10.
- Mizruchi, M.S. (1989) Similarity of Political Behaviour among Large American Corporations, *American Journal of Sociology*, 95 (2): 401-424.
- Mizruchi, M.S. ve Koenig, T. (1986) Economic Sources of Corporate Political Consensus, *American Sociological Review*, 51 (4): 482-491.
- Mosha, G.N. ve Lipton, C.J. (1990) *Negotiating International Hotel Chain Management Agreements*, UN Centre on Transnational Corporations, New York, UN.
- Neuendorf, K.A. (2002) *The Content Analysis Guidebook*, Sage Publications, London.
- Nunnally, J.C (1978) , *Psychometric Theory*, Mcgraw-Hill, New York.
- North, D. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ohmae, K. (1990) *The Borderless World: Power and Strategy on the Interlinked Economy*, London: Collins.
- Oliver, C. (1990) Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15: 241-265.
- Oliver, C. (1991) Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16 (1): 145-179.
- Oliver, C. (1992) The Antecedents of Deinstitutionalization, *Organization Studies*, 13 (4): 563-588.
- Orru, M., Biggart, N.W., ve Hamilton, G.G. (1991) Organizational Isomorphism in East Asia, W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 361-389, Şikago, CH: The University of Chicago Press.
- Ostermaier, R. (2003) Herşey Dahil Hem Türkiye, Hem Tur Operatörleri İçin Önemi Bir Araçtır, *Resort Turizm ve Seyahat Dergisi*, (10): 16-17.
- Ostrowski, P. ve Sharp, R. (1998) *Trusted Experts On Travel*, ASTA Agency Management, December.
- Quiroga, L. (1990) Characteristics of Package Tours in Europe, *Annals of Tourism Research*, 17 (2): 185-207.
- Önal, Y.B. Düzakın, E. ve Çiftçi, H. (2006) Ekonomik Büyümenin Yükselen Değeri Turizm ve Türkiye Ekonomisine Etkisinin Analizi, Kare Yayınları, İstanbul.

- Önder, Ç. ve Üsdiken, B. (2007) Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklanma, Örgüt Kuramları içinde (Ed. Sargut, A.S. ve Özen, Ş.), İmge Kitabevi.
- Öner, Ç. (1997) Seyahat Ticareti, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Örücü, E. Aydılek, H. ve Bulut, Z.A. (2004) Herşey Dahil (All-Inclusive) Sisteminin Ülke Turizmine ve İşletme Karlılığına Katkısı Konusundaki Görüşler (Marmaris ve İçmeler Örneği), Turizm Yatırımcıları Derneği Araştırma Projesi, Muğla.
- Özdamar, K. (2004) Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, M. (1992) Turizmin Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik Yapısına Etkileri, Ankara.
- Özen, Ş. (2002a) Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1 (2): 47-90.
- Özen, Ş. (2002b) Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi, Amme İdaresi Dergisi, 35 (1): 105-142.
- Özen, Ş. (2005) Kurumsal Yaklaşımla Türkiye'deki Örgütsel Olguları Anlamak, 1. Yönetim ve Organizasyon Yaz Semineri, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Antalya.
- Özen, Ş. (2007) Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar, Örgüt Kuramları içinde (Ed. Sargut, A.S. ve Özen, Ş.), İmge Kitabevi.
- Özkalp, E. (2001) Örgütsel Davranış, A.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Öztekin, H. ve İlhan, İ. (1994) Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 5 (3), Eylül.
- Palmer, D.A., Jennings, D.P., and Zhou, X. (1993) Late Adoption of The Multidivisional form by Large US Corporations: Institutional, political, and economic accounts, Administrative Science Quarterly, 38: 100-132.
- Palmer, D. ve Barber, B.M. (2001) Challengers, Elites and Owning Families: A Social Class Theory of Corporate Acquisitions in the 1960s, Administrative Science Quarterly, 46 (1): 87-120.
- Palmer, D.A. ve Biggart, N.W. (2002) Organizational Institutions, J.A.C. Baum (Der.), The Blackwell Companion to Organizations, 259-280, Oxford: Blackwell.
- Park, D.Y. ve Podolny, J.M. (2000) The Competitive Dynamics of Status and Niche Width: U.S. Investment Banking, 1920-1949, Industrial and Corporate Change, 9 (3): 377-414.
- Parsons, T. (1937) The Structure of Social Action, New York: McGraw-Hill.
- Parsons, T. (1956) Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I-II, Administrative Science Quarterly, 1: 223-239.
- Pennings, J.M. (1980) Interlocking Directorates, San Francisco: Jossey-Bass.

Perrow, C. (1967) A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, *American Sociological Review*, 32: 194-208.

Perrow, C. (1986) *Complex Organizations: A Critical Essay* (3.Baskı), New York: Random House (1.Baskı, 1972).

Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. ve Cameron, K.S. (2001) Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research, *Academy of Management Journal*, 44 (4): 697-713.

Pfeffer, J. (1972a) Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment, *Administrative Science Quarterly*, 17 (2): 218-228.

Pfeffer, J. (1972b) Merger as a Response to Organizational Interdependence, *Administrative Science Quarterly*, 17 (3): 382-394.

Pfeffer, J. (1972c) Interorganizational Influence and Managerial attitudes, *Academy of Management Journal*, 15 (3): 317-330.

Pfeffer, J. (1973) Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage, *Administrative Science Quarterly*, 18 (3): 349-364.

Pfeffer, J. (1974) Co-optation and the Composition of Electric Utility Boards of Directors, *Pacific Sociological Review*, 17: 333-363.

Pfeffer, J. (1976) Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management, *Academy of Management Review*, 1 (2): 36-46.

Pfeffer, J. (1982), *Organizations and Organization Theory*, Boston, MA: Pitman.

Pfeffer, J. ve Leblebici, H. (1973) Executive Recruitment and the Development of Interfirm Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 18 (4): 449-461.

Pfeffer, J. ve Leong, A. (1977) Resource Allocations in United Funds: An Examination of Power and Dependence, *Social Forces*, 55 (3): 775-790.

Pfeffer, J. ve Moore, W.L. (1980) Average Tenure of Academic department Heads: The Effect of Paradigm, Size and Departmental Demography, *Administrative Science Quarterly*, 25 (3): 387-406.

Pfeffer, J. ve Nowak, P. (1976) Joint Ventures and Organizational Interdependence, *Administrative Science Quarterly*, 21 (3): 398-418.

Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1974) The Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making: The Case of a University, *Administrative Science Quarterly*, 19 (4): 453-473.

Pfeffer J. ve Salancik, G.R. (1977) Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators, *Academy of Management Journal*, 20 (1): 74-88.

Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations*, New York: Stanford University Press.

- Poon, A. (1998) All-Inclusive Resorts, *Travel and Tourism Analyst*, (6): 62-77.
- Poon, A. (2003) A New Tourism Scenario-Key Future Trends The Berlin Report, *Tourism Intelligence International*, 21 (2): 214-232.
- Potter, A.D. (2000) Are All-Inclusive resorts A Good Deal, www.smarterliving.com, 2007.
- Powell, W.W. (1988) Institutional effects on Organizational Structure and Performance. In L.G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, 115-136, Cambridge, MA: Ballinger.
- Powell, W.W. (1991) Expanding the Scope of Institutional Analysis, W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 183-203, Şikago: University of Chicago Press.
- Powell, W.W. ve Friedkin, R. (1986) Politics and Programs: Organizational Factors in Public television Decision Making, In. P. DiMaggio (Ed.), *Nonprofit Enterprise in the Arts*, 245-269, New York: Oxford University Press.
- Provan, K.G. (1982) Interorganizational Linkages and Influence over Decision-Making, *Academy of Management Journal*, 25: 443-451.
- Provan, K.G. (1983) The Federation as an Interorganizational Linkage Network, *Academy of Management Review*, 8: 79-89.
- Provan, K.G., Beyer, J.M. ve Krytbosch, C. (1980) Environmental Linkages and Power in Resource Dependence Relations between Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 25 (2): 200-225.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J. ve Hinings, C.R. (1969) An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 14. 115-126.
- Resort Turizm ve Seyahat Dergisi (2004) Herşey Dahil Yurtiçi Pazarda da Hakim Konaklama Biçimi Oldu, (11): 16.
- Reynold, C. (1999) All-Inclusive Vacations Aren't Always A Bargain, <http://seattletime.nwsourc.com/news/travel>, 2007.
- Rivera, J. (2004) Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence From the Costa Rican Hotel Industry, *Society and Natural Resources*, 17: 779-797.
- Royal, L.E. ve Brown, M.R. (2000) All Inclusive Trips, *Black Enterprise*, 31 (5): 172-175.
- Rowan, B. (1982) Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools, *Administrative Science Quarterly*, 27: 259-279.
- Salancik, G.R. (1979) Interorganizational Dependence and Responsiveness to Affirmative Action: The Case of Women and Defense Contractors, *Academy of Management Journal*, 22 (2): 375-394.

Salancik, G.R. (1984) A Single Value Function for Evaluating Organizations with Multiple Constituencies, *Academy of Management Review*, 9 (4): 617-625.

Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1974) Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget, *Administrative Science Quarterly*, 19 (2): 135-151.

Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1980) Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations, *Academy of Management Journal*, 23 (4): 653-664.

Salancik, G.R., Staw, B.M. ve Pondy, L.R. (1980) Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence, *Academy of Management Journal*, 23 (3): 422-437.

Salancik, G.R. ve Meindl, J.R. (1984) Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control, *Administrative Science Quarterly*, 29 (2): 238-254.

Sargut, A.S. (2007) Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri, Örgüt Kuramları içinde (Ed. Sargut, A.S. ve Özen, Ş.), İmge Kitabevi.

Sathiendrokumar, R. ve Tisdell, C. (1989) Tourism and The Economic Development of Maldives, *Annals of Tourism Research*.

Schermerhorn, J.R. (1981) Open Questions Limiting the Practice of Interorganizational Development, *Group & Organization Studies*, 6: 83-95.

Schutz, A. (1967) *The Phenomenology of the Social World*, çev. G. Walsh ve F. Lehnert. Evanston: Northwestern University Press.

Scott, W.R. (1983) Health Care Organizations in the 1980s: The Convergence of Public and Professional Control Systems. In J.W. Meyer ve W.R. Scott (Ed.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, 99-113, Beverly Hills, CA:Sage.

Scott, W.R. (1987) The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.

Scott, W.R. (1991) Unpacking Institutional Arguments, W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 164-182, Şikago: The University of Chicago Press.

Scott, W.R. (1995) Introduction: Institutional Theory and Organizations, W.R. Scott ve S. Christensen (Der.) *The Institutional Construction of Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

Scott, W.R. (2003) Introduction to the Transaction Edition: Thompson's Bridge over Troubled Waters, J.D. Thompson, *Organizations in action*, New Brunswick: Transaction Publishers.

Scott, W.R. ve Meyer, J.W. (1983) The Organizations of Societal Sectors, J.W. Meyer ve W.R. Scott (Der.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, 129-153, Beverly Hills, CA: Sage.

Scott, W.R. ve Meyer, J.W. (1991) *The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*, W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 108-140, Şikago: University of Chicago Press.

Scott, W.R. ve Meyer, J.W. (1994) *Institutional Environment and Organizations*, Londra: Sage.

Selznick, P. (1949) *TVA and The Grassroots: A Study in the Sociology of Formal Organizations*, New York: Harper Torchbooks.

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Berkeley: University of California Press.

Selznick, P. (1992) *The Moral Commonwealth: Social Theory and tha Promise of Community*, Berkeley and Los Angeles: Universtiy of California Press.

Selznick, P. (1996) Institutionalism 'Old' and 'New', *Administrative Science Quarterly*, 41: 270-277.

Seo, M.G. ve Creed, W.E.D. (2002) Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective, *Academy of Management Review*, 27 (2): 222-247.

Sessa, A. (1988) The Science of Systems for Tourism Development, *Annals of Tourism Research*, 15 (2):219-236.

Sheldon, P.J. ve Mak, J. (1987) The Demand for Package Tours: A Mode Choice Model, *Journal of Travel Research*, 25 (3): 13-17.

Smith, S. (1988) Defining Tourism, A Supply Side View, *Annals of Tourism Research*, 15 (2): 179-190.

Singh, J.V., House, R.J., ve Tucker, D.J. (1986) Organizational Change and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 31: 587-611.

Singh, J.V., Tucker, D.J. ve Meinhard, A.G. (1991) Institutional Change and Ecological Dynamics, W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 390-422, Şikago: University of Chicago Press.

Skinner, J.S., Donnelly, J.H. ve Ivancevich, J.M. (1987) Effects of Transactional Form on Environmental Linkages and Power-Dependence Relations, *Academy of Management Journal*, 30 (3): 577-588.

Stearns, L.B. ve Allan, K.D. (1996) Economic Behavior in Institutional Environments: The Corporate Merger Wave of the 1980s, *American Sociological Review*, 61: 699-718.

Stinchcombe, A.L. (1965) Social Structure and Organizations, J.G. March (Der.), *Handbook of Organizations*, 142-193, Şikago: Rand McNally and Company.

Stinchcombe, A.L. (1968) *Constructing Social Theories*, Şikago: University of Chicago Press.

Strang, D. ve Bradburn, E.M. (2001) Theorizing Legitimacy or Legitimizing Theory? Neoliberal Discourse and HMO Policy, J. Campbell ve O.K. Pedersen (Der.), *The Second*

Movement in Institutional Analysis: Neoliberalism in Perspective, Princeton: Princeton University Press.

Su, K.T. (2003) Seyahat Acentacılığı Hizmetleri Pazarına Bir Bakış, Rekabet Dergisi, Sayı: 16, Ekim-Kasım-Aralık.

Swaminathan, A. (1995) The Proliferation of Specialist Organizations in the American Wine Industry, 1941-1990, Administrative Science Quarterly, 40: 653-680.

Swaminathan, A. (2000) Resource Partitioning and the Evolution of Specialist Organizations: The Role of Location and Identity in the U.S. Wine Industry, Academy of Management Journal, 44 (6): 1169-1185.

Tavşancıl, E. ve Aslan, A.E. (2001) Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Tenbrunse, A., Wade-Benzoni, K., Messick, D., ve Bazerman, M. (2000) Understanding the Influence of Environmental Standards on Judgments and Choices, Academic Management Journal, 43 (5): 854-866.

Thompson, J.D. (1967) Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, New York: McGraw-Hill.

Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2001) İşletmecilik Bilgisi, 5. Baskı, İstanbul.

Tolbert, P. (1985) Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education, Administrative Science Quarterly, 30 (1): 1-13.

Tolbert, P. (1988) Institutional Sources of Organizational Culture in Major Law Firms, In. L.G. Zucker (Ed.), Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment: 101-113, Cambridge, MA: Ballinger.

Tolbert, P.S. ve Zucker, L.G. (1983) Institutional Sources of Change in The Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935, Administrative Science Quarterly, 28: 22-39.

Tolbert, P.S. ve Zucker, L.G. (1996) The Institutionalization of Institutional Theory, S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (Der.), Handbook of Organization Studies, 175-190, Londra: Sage.

Tosun, C. (1999) An Analysis of the Economic Contribution of Inbound International Tourism in Turkey, Tourism Economics, 5 (3).

Tosun, C. Timothy, D.J. ve Öztürk, Y. (2002) Tourism Growth, National Development and Regional Inequality in Turkey, Journal of Sustainable Tourism 11 (2-3).

Tunca, M.S. (2004) Antalya Bölgesinde Uygulanan Herşey Dahil Sisteminin Ekonomik Açından Değerlendirilmesi, Turizm Yatırımcıları Derneği Araştırma Projesi.

Tuncer, D. (1986) Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları No: 14, Ankara.

Tuncer, A. (1997) Seyahat Acentalarının Konaklama İşletmeleri ile Entegrasyonunun Paket Tur Satışlarına Etkisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.

Turizm Dünyası (2001) Türk Turizmde All-Inclusive Olgusu, Turizm Dünyası: Türkiye'nin Turizm Ekonomisi ve Yatırımları Dergisi, Sayı: 137, Bilişim Yayıncılık, İstanbul.

Turner, S.M. ve Troiano, C.S. (1987) The Attraction of All-Inclusive Resorts, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 28 (3):25-27.

Tutar, E. (1991) Turizm Sektöründe yabancı Sermaye Yatırımlarının Gelişimi, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Turizm Yıllığı, Ankara.

Türkiye Turizm Stratejisi (Taslak) (2006) Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara.

Ustaşçı-Turizm Dünyası Dergisi. (1998) Sandals: Dünya Cenneti Karayipler'de Tatil, 102:6.

Ülger, B. ve Ülger, G. (2001) Ekonomi Turizm İlişkisi Bağlamında 2001 Şubat Krizinin Turizm Sektörüne Etkileri ve Türkiye'nin Turistik İmajının Bir Değerlendirmesi, İkinci Ulusal Turizm Sempozyumu Tebliğler Kitabı, İzmir.

Üner, M.M., Sökmen, A. ve Birkan, İ. (2006) Türkiye'de Herşey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 17 (1): 35-50.

Üsdiken, B. (1983) Interorganizational Linkages Among Similar Organizations in Turkey, Organization Studies, 4/2: 151-164.

Üsdiken, B. (2007) Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Örgüt Kuramları içinde (Ed. Sargut, A.S. ve Özen, Ş.), İmge Kitabevi.

Van Maanen, J. (1979) Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface, Administrative Science Quarterly, 24 (4): 520-526.

Voss, K. (2003) Herşey Dahil Geçici Bir Trend Değil, Resort Turizm ve Seyahat dergisi, (10): 14.

Wang, K., Hsieh, A., Yeh, Y. ve Tsai, C. (2004) Who is The Decision-Maker: The Parents or The Child in Group Package Tours?, Tourism Management, 25: 183-194.

Westphal, J.D., Gulati, R. ve Shortell, S.M. (1997) Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption, Administrative Science Quarterly, 42: 366-394.

Whetten, D. (1978) Coping with Incompatible Expectations: An Integrated View of Role Conflict, Administrative Science Quarterly, 23: 254-271.

Whetten, D.A. ve Leung, T.K. (1979) The Instrumental Value of Interorganizational Relations: Antecedents and Consequences of Linkage Formation, Academy of Management Journal, 22: 325-344.

- Wiewel, W. ve Hunter, A. (1985) The Interorganizational Network as a Resource: A Comparative Case Study on Organizational Genesis, *Administrative Science Quarterly*, 30: 482-496.
- Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1998) Transaction Cost Economics: How it Works, Where it is Headed, *De Economist*, 146 (1): 23-58.
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londra: Oxford University Press.
- Wong, C.S. ve Kwong, W.Y. (2004) Outbound Tourists' Selection Criteria for Choosing All-Inclusive Package tours, *Tourism Management*, (25): 581-592.
- Yarcan, Ş. (1993) *Seyahat Yönetimi*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yarcan, Ş. (1994) *Turizm Endüstrisinin Yapısı*, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Yarcan, Ş. (1996) *Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yarcan, Ş. ve Peköz, M. (1997) *Seyahat İşletmeleri*, 2. Basım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, S. (1997) *Turizmin Ekonomik Boyutları ve Türk Turizminin Ekonomiye Etkileri*, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Yükselen, C. (2000). *Pazarlama Araştırmaları*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Yürük, E.Ö. (2002) Herşey Dahil Sistemi ve Sistemin Türk Turizm Sektörüne Etkileri, T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri, Cilt 1: 291.
- Zucker, L.G. (1977) The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42: 726-743.
- Zucker, L.G. (1983) Organizations as Institutions, *Research in the Sociology of Organizations*, 2: 1-47.
- Zucker, L.G. (1986) Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920, In B.M. Staw ve L.L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 8: 53-112.
- Zucker, L.G. (1987) Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.
- Zucker, L.G. (1988) Introduction: Institutional Theories of Organization-Conceptual Development and Research Agenda, L.G. Zucker (Der.), *Institutional Patterns and Organizations*, xiii-xix, Cambridge: Ballinger.

Ek - 1 HERŞEY DAHİL SİSTEMİ MÜLAKAT SORULARI

1. Görüşülen kişi hakkında genel bilgi, iş hayatı ve çalıştığı pozisyonlar?
2. HD sistemi ülkemizde ne zaman başladı ve yoğunlaştı?
3. HD sisteminin ortaya çıkışındaki baskılar nelerdi?
4. HD sistem uygulamasına neden geçildi?, nelerin etkisi vardı?, bu sistemi uygulamaya nasıl karar verildi?
5. Bu sistem uluslararası alanda neyin etkisiyle ortaya çıktı ve bunun bize yansımaları nasıl oldu?
6. HD sisteminin yaygınlaşmasını sağlayan kurumsal baskılar (bağımlılık ilişkisinden kaynaklanan baskılar, profesyonelleşmeden kaynaklanan normatif baskılar ve belirsizlikten kaynaklanan taklitçi baskılar) nereden kaynaklanmaktadır?
7. HD sisteminin yaygınlaşmasında; devletin, uluslararası örgütlerin, iş adamlarının, profesyonel yöneticilerin, meslek kuruluşlarının ne tür rolleri olmuştur?
8. Turizm sektöründe kurumsal baskılar yeni bir pazarlama türü olarak HD sisteminin yayılmasını etkilemiş midir?
9. Sizce kurumsal baskılar örgütsel yaşamsallığı nasıl etkiler? Bu sisteme geçmeseydik ne olurdu?
10. Yaşanan krizlerin (ya da hangi krizlerin) HD sistemi üzerindeki etkileri nasıldı?
11. HD sistemini uygulamaya geçtikten sonra neler değişti?, HD sistemi örgüt yapısını, iş yapma usullerini, stratejilerini, teknolojileri, insan kaynakları uygulamaları (artık daha mı fazla outsourcing yapılıyor?) nasıl etkiledi?
12. HD sisteminin yaygınlaşmasına karşı bir direnç var mıdır?
13. Kurumsal olarak kabul edilmiş bir uygulama farklı işletme türlerine göre çözülmeye (farklılaşmaya, değişmeye) başlıyor mu?
14. Yeni kurulan tesisler eskilerini mi taklit ediyorlar? HD sistemini benimserken hangi başarılı örgütler örnek alınmış?
15. HD sistemi, başarısı rasyonel yöntemlerle kabul edilmiş bir sistem olduğu için mi yoksa işletmelerin başarısını düşürse bile diğer işletmeler uyguluyor diye törensel bir şekilde mi ya da tur operatörlerinin (ya da başka kurum ve kuruluşların) baskıları nedeniyle mi kabul edilip uygulanıyor?
16. Kurumsal süreçlerle örgütsel başarı arasındaki ilişki nedir? Kurumsal çevreye uyum gerçekten başarıyı getiriyor mu?

Ek-2 Görüşme Yapılan Kurumlar

GÖRÜŞÜLEN KURUM
TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği)
POYD (Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği)
ÖGER TOUR
AKTOB (Akdeniz Turizm Otelciler Birliği)
VASCO
TUI
MAGIC LIFE
Rixos Premium Hotel
WATA (Dünya Seyahat Acentaları Birliği)
TYD (Turizm Yatırımcıları Derneği)
UFTAA (Seyahat Acentaları Birlikleri Evrensel Federasyonu)

Ek-3 Turizm İle İlgili Taranan Dergilerin Listesi

1) RESORT Aylık Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi

Ulaşılan ve İncelenen Sayılar

2002 Yılı	2003 Yılı	2004 Yılı	2005 Yılı	2006 Yılı
Ocak	Ocak	Ocak	Ocak	Ocak
Şubat	Şubat	Şubat	Şubat	Şubat
Mart*	Mart	Mart*	Mart	Mart
Nisan	Nisan	Nisan	Nisan	Nisan
Mayıs*	Mayıs	Mayıs-Haziran	Mayıs*	Mayıs
Haziran	Haziran*	Temmuz*	Haziran*	Haziran
Temmuz	Temmuz*	Ağustos	Temmuz	Temmuz*
Ağustos	Ağustos	Eylül*	Ağustos	Ağustos*
Eylül	Eylül*	Ekim	Eylül	Eylül*
Ekim	Ekim	Kasım-Aralık	Ekim	Ekim*
Kasım	Kasım		Kasım	Kasım*
Aralık	Aralık		Aralık*	Aralık

*Bu sayılarda “herşey dahil” ile ilgili yazılar bulunmuştur.

** 2002 yılında yayınlanmaya başlanmıştır.

2) TÜRSAB Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Dergisi

Ulaşılan ve İncelenen Sayılar

1990-1999 Yılı	2000 Yılı	2001 Yılı	2002 Yılı	2003 Yılı	2004 Yılı	2005 Yılı	2006 Yılı
Ocak-Şubat	Ocak-Şubat	Ocak-Şubat	Ocak-Şubat	Ocak-Şubat	Ocak-Şubat	Ocak-Şubat	Ocak-Şubat
Mart	Mart	Mart	Mart	Mart	Mart	Mart	Mart
Nisan	Nisan	Nisan	Nisan	Nisan	Nisan	Nisan	Nisan
Mayıs	Mayıs	Mayıs	Mayıs	Mayıs	Mayıs	Mayıs	Mayıs
Haziran	Haziran	Haziran	Haziran	Haziran	Haziran	Haziran	Haziran
Temmuz	Temmuz	Temmuz	Temmuz	Temmuz	Temmuz	Temmuz	Temmuz
Ağustos* (1999)	Ağustos	Ağustos	Ağustos	Ağustos	Ağustos	Ağustos	Ağustos
Eylül	Eylül	Eylül	Eylül	Eylül	Eylül	Eylül	Eylül
Ekim	Ekim	Ekim	Ekim	Ekim	Ekim	Ekim	Ekim
Kasım	Kasım	Kasım	Kasım	Kasım	Kasım	Kasım	Kasım
Aralık	Aralık	Aralık	Aralık	Aralık	Aralık	Aralık	Aralık

*Bu sayılarda “herşey dahil” ile ilgili yazılar bulunmuştur.

**Temmuz 2006’da TÜRSAB başkanı Başaran ULUSOY’un konu ile ilgili olarak yaptığı bir basın duyurusu vardır bu duyuru kendisinin izni ile TÜRSAB’tan alınmıştır.

3) TOURISM WORLD Haber Dergisi

Ulaşılan ve İncelenen Sayılar

2003 Yılı	2004 Yılı	2005 Yılı	2006 Yılı
Mayıs	Ocak	Ocak	Ocak
Haziran	Şubat	Şubat	Şubat
Temmuz	Mart	Mart*	Mart
Ağustos	Nisan	Nisan	Nisan
Eylül*	Mayıs	Mayıs	Mayıs
Ekim*	Haziran	Haziran	Haziran*
Kasım	Temmuz*	Temmuz	Temmuz
Aralık*	Ağustos*	Ağustos	Ağustos
	Eylül	Eylül	Eylül
	Ekim	Ekim	Ekim
	Kasım	Kasım	Kasım
	Aralık	Aralık	Aralık

*Bu sayılarda “herşey dahil” ile ilgili yazılar bulunmuştur.

** 2003 yılında yayınlanmaya başlanmıştır.

4) TOURISM TODAY

Ulaşılan ve İncelenen Sayılar

2002 Yılı	2003 Yılı	2004 Yılı	2005 Yılı	2006 Yılı
Kasım	Ocak	Ocak	Ocak	Ocak
	Şubat	Şubat	Şubat	Şubat
	Mart	Mart	Mart	Mart
	Nisan	Nisan	Mayıs	Nisan
	Mayıs	Mayıs	Haziran	Mayıs
	Haziran	Haziran*	Temmuz	Haziran
	Ağustos	Temmuz	Ağustos	Temmuz
	Eylül	Ağustos	Eylül	Ağustos
	Ekim	Eylül	Ekim	Eylül
	Kasım	Ekim	Kasım	Ekim
	Aralık		Aralık	

*Bu sayılarda “herşey dahil” ile ilgili yazılar bulunmuştur.

5) AKADEMİK TURİZM BÜLTENİ

Ulaşılan ve İncelenen Sayılar

2000 Yılı	2001 Yılı	2002 Yılı	2003 Yılı	2004 Yılı	2005 Yılı	2006 Yılı
Eylül	Ocak	Ocak	Ocak	Ocak	Ocak	Ocak
Ekim	Şubat	Şubat	Şubat	Şubat	Şubat	Şubat
Kasım	Mart	Mart	Mart	Mart	Mart	Mart
Aralık	Nisan	Nisan	Nisan	Nisan	Nisan	Nisan
	Mayıs	Mayıs	Mayıs	Mayıs	Mayıs	Mayıs
	Haziran	Haziran	Haziran	Haziran	Haziran	Haziran
	Temmuz	Temmuz	Temmuz	Temmuz	Temmuz	Temmuz
	Ağustos	Ağustos	Ağustos	Ağustos	Ağustos	Ağustos
	Eylül	Eylül	Eylül	Eylül	Eylül	Eylül
	Ekim	Ekim	Ekim	Ekim	Ekim	Ekim
	Kasım	Kasım	Kasım	Kasım	Kasım	Kasım
	Aralık	Aralık	Aralık	Aralık	Aralık	Aralık

** 2000 yılı Eylül ayı ilk sayısıdır. Tabloda gösterilen bütün sayılar taranmış ve “herşey dahil” ile ilgili bir yazıya rastlanmamıştır.

6) www.turizm gazetesi.com.tr

1999-2006 arası taranmış ve bulunan haberler aşağıda gösterilmiştir.

Haberin Başlığı	Haberin Kaynağı	Yayınlanma Tarihi
1. Herşey Dahil Sistemine Talep Var	www.turizm gazetesi.com	29.05.2002
2. Rakip Ülke Fiyatları Ulusoy'u Yalanlıyor	www.turizm gazetesi.com	12.06.2002
3. Taşar: 1618'i Değiştirip Tur Operatörlüğünün Önünü Açacağız	www.turizm gazetesi.com	14.06.2002
4. Antalya'ya Pazar Günü 33 Bin Turist Geldi	www.turizm gazetesi.com	16.07.2002
5. İç Turizmde Beklenen Artış Sağlanamadı	www.turizm gazetesi.com	27.07.2002
6. Şeker Bayramı Ege'de Tesisleri Dolduruyor	www.turizm gazetesi.com	27.11.2002
7. Kar Yağışı Olmayınca Bayram Rezervasyonu Zayıf Kaldı	www.turizm gazetesi.com	28.11.2002
8. Bakan Akşit: Irak'a Saldırının Turizmde Çok Büyük Etkisi Olmaz!	www.turizm gazetesi.com	24.12.2002
9. Turizmde 2002'den 2003'e Durum Ve Beklentiler	www.turizm gazetesi.com	01.01.2003
10. Antalya Havalimanı'nda Döviz Kuru Uygulaması	www.turizm gazetesi.com	04.02.2003
11. Mumcu: Turizmin Vizyonu Değişmeli, Ürünü Artmalı	www.turizm gazetesi.com	26.05.2003
12. İspanya'nın Herşey Dahil'e Geçmesi Türkiye'ye Yarar	www.turizm gazetesi.com	16.06.2003
13. Bakanlığa Göre Turizmi "Herşey Dahil" Kurtardı	www.turizm gazetesi.com	02.08.2003
14. Bakanlık Sonunda Herşey Dahile Standart Getiriyor	www.turizm gazetesi.com	24.09.2003
15. Yüksel: 5 Milyon Hedefini Tutturacağız	www.turizm gazetesi.com	02.10.2003
16. Turizmden Antalya'ya 1. 5 Milyar Dolar	www.turizm gazetesi.com	11.02.2004
17. Kulaksız: Turizmin Çin'i Olduk	www.turizm gazetesi.com	19.04.2004
18. Mumcu, Herşey Dahil'de Topu Sektöre Attı	www.turizm gazetesi.com	26.04.2004
19. Türkiye'yi Tercih Nedeni Yalnız Ucuz Fiyat Olmamalı	www.turizm gazetesi.com	07.06.2004
20. Mumcu: "Bombalı Saldırıları Mavi Çarşı Kadar Zarar Vermedi"	www.turizm gazetesi.com	10.08.2004
21. Şeker: Herşey Dahil Sorunu Tek Taraflı Bir Sorun Değildir	www.turizm gazetesi.com	11.08.2004
22. Kuşadası'ndan Parasız Turist Açıklaması	www.turizm gazetesi.com	18.08.2004
23. Paket Turdan Türkiye'ye Ne Kalıyor?	www.turizm gazetesi.com	20.08.2004
24. "Herşey Dahil"E Geçişte, Bölge Lideri Kemer, Tur Operatörü Alltours	www.turizm gazetesi.com	23.08.2004
25. "Herşey Dahil"E Bir De Şu Açından Bakmaya Ne Dersiniz	www.turizm gazetesi.com	24.08.2004
26. Yunanistan, Türkiye'deki 'Herşey Dahil' Uygulamasını Örnek Almak İstiyor	www.turizm gazetesi.com	26.08.2004
27. Sezonu Ortalarken	www.turizm gazetesi.com	30.08.2004
28. Alman Maritim Zinciri Türkiye'ye 6 Otel İle Giriyor	www.turizm gazetesi.com	31.08.2004
29. Mumcu'dan Gündemdeki Konulara İlişkin Değerlendirmeler	www.turizm gazetesi.com	06.09.2004
30. Unakıtan'dan İlginç Yorum: "Herşey Dahil"İN Yerini Çok Harcayan Kaliteli Turist Aldı"	www.turizm gazetesi.com	06.09.2004
31. Kemer Markası..	www.turizm gazetesi.com	13.09.2004
32. Dimitri Avramopoulos Ve Erkan Mumcu	www.turizm gazetesi.com	27.09.2004
33. All Inclusive Mi? All Exclusive Mi?	www.turizm gazetesi.com	06.10.2004
34. Herşey Dahil	www.turizm gazetesi.com	29.10.2004
35. Herşey Dahil'e Standart; Tui – Thomas Cook Ve Rewe Grubundan Gelecektir	www.turizm gazetesi.com	30.10.2004
36. "Herşey Dahil" Artık Otellere Sığmıyor Alanya Sistemi "Şehir Ölçeğinde" Deneyecek	www.turizm gazetesi.com	02.11.2004
37. Baraner: 2007'de Antalya'ya 5,5 Milyon Alman Gelecek	www.turizm gazetesi.com	05.11.2004

38. "Herşey Dahil"İN Sosyalisti	www.turizmgazetesi.com	08.11.2004
39. Otelcilik Outsourcing'e Teslim	www.turizmgazetesi.com	23.11.2004
40. Satarken Değil Satılırken Kazanılır	www.turizmgazetesi.com	29.11.2004
41. Kuşadası'nda Hd İle Çalışanların Dolulukları Daha Yüksek	www.turizmgazetesi.com	09.12.2004
42. Herşey Dahil Türkiye'den Sonra Bütün Akdeniz Ülkelerinde Hızla Yayılıyor	www.turizmgazetesi.com	16.12.2004
43. Borussia Dortmund Kemer'e Geliyor	www.turizmgazetesi.com	20.12.2004
44. Gelecek İyi Planlanmalı / Nevzat A. Çelebi	www.turizmgazetesi.com	22.12.2004
45. Rehberler: "Herşey Dahille Gelen Turiste Bile Günlük Ve Kültür Turları Satılabilir"	www.turizmgazetesi.com	17.01.2005
46. Otellerde Check-In Aktiviteleri	www.turizmgazetesi.com	14.07.2005
47. 'Herşey Dahil' Ruslara Da Örnek Oldu	www.turizmgazetesi.com	18.07.2005
48. Tur'nin Mayorka'daki Herşey Dahil Sistemli Tesis Sayısı Yüzde 25'e Ulaştı	www.turizmgazetesi.com	22.07.2005
49. Dünya'da Önemi Artan, Bizde Körelen Meslek "Barmenlik"	www.turizmgazetesi.com	29.08.2005
50. Herşey Dahil Ve Türkiye'nin Gücü	www.turizmgazetesi.com	27.09.2005
51. Amaç Gündemi Değiştirmek Değilse...	www.turizmgazetesi.com	27.09.2005
52. Yüzde 90'ın İçinde Meğer Tamince De Varmış	www.turizmgazetesi.com	28.09.2005
53. Ketav: Turizmciler Kendi Kuyusunu Kazmaz	www.turizmgazetesi.com	29.09.2005
54. Turizme Edebiyat Penceresinden Eleştirel Bakış	www.turizmgazetesi.com	10.11.2005
55. "Herr Konsolos; Helga Ve Hans İstedti Diye 'Herşey Dahil' Devam Ediyor!..."	www.turizmgazetesi.com	21.11.2005
56. İberostar Grand Azur, The Beach Cafe'yi Açtı	www.turizmgazetesi.com	07.12.2005
57. Shopping Kumar Gibi Oldu, Sürekli Kazanmak Olmaz, Birileri Kaybediyor	www.turizmgazetesi.com	20.12.2005
58. Gelir Ve Giderlerde 'Cost Control Management'	www.turizmgazetesi.com	28.12.2005
59. Herşey Dahil'in Konaklama İşletmelerindeki Etkisi: Antalya Örneği	www.turizmgazetesi.com	20.03.2006
60. All Inclusive Üzerine- Avni Aykut	www.turizmgazetesi.com	22.03.2006
61. All Inclusive Üzerine	www.turizmgazetesi.com	23.03.2006
62. Club Otel İsis, İç Turizmdeki Pazar Payını 2006'da Yüzde 50'ye Çıkaracak	www.turizmgazetesi.com	10.04.2006
63. Konaklamada Yeni Trendler Veya 'Ex' Olmak	www.turizmgazetesi.com	13.04.2006
64. Turizmde Tehlike Çanları	www.turizmgazetesi.com	25.04.2006
65. "Türkiye 'Tektip Turizm Ve Fiyat'la Değil Farklılık İle Rekabet Gücünü Artırmalı"	www.turizmgazetesi.com	29.05.2006
66. Tamince: Turizmde İşler İyi Değil Ama Biz Doluyuz	www.turizmgazetesi.com	21.06.2006
67. Esnaf, Kendisine Gelmeyen Turistin Ayağına Gidiyor	www.turizmgazetesi.com	28.06.2006
68. Ziyaretçi Artışı Gelire Yansımayınca Yunanistan 'Herşey Dahil'i Tartışmaya Açtı	www.turizmgazetesi.com	11.07.2006
69. Aslı Ulukapı: Herşey Dahil Arz Talep Meselesidir	www.turizmgazetesi.com	14.08.2006
70. Ne Efsunkar İmişsin Ey Herşey Dahil...	www.turizmgazetesi.com	14.08.2006
71. Herşey Dahilin Dayanılmaz Tartışma Zevki	www.turizmgazetesi.com	17.08.2006
72. Turist Tiplerindeki Değişim Ve Sonuçları..	www.turizmgazetesi.com	04.09.2006
73. ÇEŞTOB: Arz Artışı Önlenmeli, Farklı Bölgeler için Teşvik Verilmeli	www.turizmgazetesi.com	20.10.2006
74. Hedef Tahtasındaki "Herşey Dahil"İN Yerine "Bed Only" Mi ?	www.turizmgazetesi.com	20.11.2006

7) www.turizmdebusabah.com.tr

2000-2006 arası taranmış ve bulunan haberler aşağıda gösterilmiştir.

Haberin Başlığı	Haberin Kaynağı	Yayınlanma Tarihi
1. Ahmet Tan Taşar ve Mektubu	www.turizmdebusabah.com	23.08.2001
2. Turistler "herşey dahil"den memnun	www.turizmdebusabah.com	04.02.2002
3. Alanyalı'lar 'herşey dahil'i sevmedi	www.turizmdebusabah.com	17.04.2002
4. Turizm'de "Herşey Dahil" Tepkisi	www.turizmdebusabah.com	29.05.2002
5. İki haftalık tatil 500 milyona iddiası	www.turizmdebusabah.com	11.06.2002
6. Pamukkale'de hedef 1 milyar \$	www.turizmdebusabah.com	20.06.2002
7. Esnafın 'herşey dahil' protestosu	www.turizmdebusabah.com	24.06.2002
8. Taşar'a All-inclusive protestosu	www.turizmdebusabah.com	26.06.2002
9. Turist memnun esnaf değil	www.turizmdebusabah.com	02.07.2002
10. Side'de de all-inclusive tartışması...	www.turizmdebusabah.com	04.07.2002
11. ATSO, 'herşey dahil' raporunu Turizm Bakanlığı'na sundu	www.turizmdebusabah.com	16.07.2002
12. AKTOB: Herşey dahilciler bile başka harcamalar yapıyorlar...	www.turizmdebusabah.com	17.07.2002
13. Çoğunluk "HERŞEY DAHİL'den yana	www.turizmdebusabah.com	01.09.2002
14. Yatçılar "Herşey Dahil" kurbanı oldu	www.turizmdebusabah.com	04.09.2002
15. "Herşey dahil", kalite değil...	www.turizmdebusabah.com	23.09.2002
16. Herşey Dahil'e karşı KDV indirimi	www.turizmdebusabah.com	14.10.2002
17. Rakamlar "Herşey dahil" aleyhinde	www.turizmdebusabah.com	08.11.2002
18. Kültür ve Turizm Bakanlığı'da "All Inclusive" diyor	www.turizmdebusabah.com	01.08.2003
19. Baraner: 2004'te favori ülkeyiz	www.turizmdebusabah.com	10.10.2003
20. Turizmdebusabah.com sayfalarında tartışılan TSE standartlı "all inclusive" 16 Ekim'de görücüye çıkıyor	www.turizmdebusabah.com	12.10.2003
21. Herşey Dahil..	www.turizmdebusabah.com	20.10.2003
22. Herşey Dahil (2)	www.turizmdebusabah.com	21.10.2003
23. Herşey Dahil (3)	www.turizmdebusabah.com	24.10.2003
24. "Herşey dahil dedik kendimizi bitirdik..."	www.turizmdebusabah.com	25.07.2003
25. Herşey Dahil, turisti "hasta" ediyor	www.turizmdebusabah.com	26.10.2003
26. "Herşey Dahil hasta ediyor" haberine İngiltere'den bir cevap	www.turizmdebusabah.com	28.10.2003
27. Magic Life, kış turizmine herşey dahil'i getiriyor	www.turizmdebusabah.com	05.11.2003
28. Otel Mutfağı "herşey dahilden" şikayetçi	www.turizmdebusabah.com	29.12.2003
29. Justiniano Hotel Herşey Dahil'i değerlendirdi	www.turizmdebusabah.com	19.05.2004
30. Marmaris'te Etnaf, 'HD' sisteminden şikayetçi	www.turizmdebusabah.com	14.07.2004
31. Herşey dahil Marmaris	www.turizmdebusabah.com	28.07.2004
32. 2004 Barlas Kuntay Turizm Araştırmacısı Ödülü...	www.turizmdebusabah.com	29.07.2004
33. Serpil Yılmaz "Herşey dahil" cola'yı da keşfetti!	www.turizmdebusabah.com	15.08.2004
34. All inclusive- Herşey Dahil Sistemi	www.turizmdebusabah.com	17.08.2004
35. "Herşey dahil sistemine standart getirilmeli"	www.turizmdebusabah.com	31.08.2004
36. Pansiyonlar gözde turistler keyifte	www.turizmdebusabah.com	18.09.2004
37. 'Herşey dahil' şehre yayılıyor	www.turizmdebusabah.com	03.11.2004
38. Alanya'da Herşey dahil Tartışması	www.turizmdebusabah.com	10.11.2004
39. Antalya'da yabancı turiste yer kalmadı...	www.turizmdebusabah.com	16.11.2004
40. 'Herşey dahil' K. Afrika'ya model oldu	www.turizmdebusabah.com	07.12.2004
41. Polat, Erzurum'da 'Herşey dahil' dedi	www.turizmdebusabah.com	14.12.2004
42. Ağaoğlu My Resort Herşey Dahil'i terk ediyor...	www.turizmdebusabah.com	20.12.2004
43. Herşey dahil yerine, tarıma dayalı turizm	www.turizmdebusabah.com	04.01.2005

44. Turistlerin estetik cenneti İstanbul	www.turizmdebusabah.com	05.02.2005
45. Esnaf, Herşey Dahil'den şikayet ediyormuş!	www.turizmdebusabah.com	06.05.2005
46. Turistler de sarhoş olamayacak	www.turizmdebusabah.com	24.05.2005
47. Hey Travel'dan "Herşey Dahil ve Ötesi" sistemi	www.turizmdebusabah.com	27.05.2005
48. Bu Mykonos bana göre değil!..	www.turizmdebusabah.com	10.06.2005
49. Enteller butik otele, Hanslar 'herşey dahil'e gider	www.turizmdebusabah.com	04.07.2005
50. Durizm	www.turizmdebusabah.com	13.07.2005
51. TÜROFED'den 'Herşey Dahil'e destek	www.turizmdebusabah.com	24.08.2005
52. "Fettah Bey sorumsuz konuşmuş"	www.turizmdebusabah.com	27.09.2005
53. 'İçkiye katkı maddesi konuyor' ifadesi yanlış	www.turizmdebusabah.com	27.09.2005
54. Fettah Tamince: "Abartmış olabilirim"	www.turizmdebusabah.com	28.09.2005
55. Turizmde Herşey Dahil Yanlışlık	www.turizmdebusabah.com	29.09.2005
56. "ÖTV çıktı, kalite düştü"	www.turizmdebusabah.com	11.10.2005
57. Bakan Koç, "Herşey dahil"i savundu...	www.turizmdebusabah.com	02.11.2005
58. Bakan bu tablodan memnun mu?	www.turizmdebusabah.com	07.11.2005
59. Hanuççudan kaçan turist, "herşey dahil"e sığınıyor	www.turizmdebusabah.com	08.11.2005
60. "Herşey dahil" turist sayısını artırdı	www.turizmdebusabah.com	12.02.2006
61. Herşey dahil turist sayısını artırdı	www.turizmdebusabah.com	14.02.2006
62. "Herşey dahil"ın karşıtı yeni proje	www.turizmdebusabah.com	17.02.2006
63. Yerli turiste 99 euroya 1 hafta tatil iç turizmi canlandırdı	www.turizmdebusabah.com	21.02.2006
64. Günde 25 YTL'ye herşey dahil!	www.turizmdebusabah.com	20.04.2006
65. Magic Life'tan ikinci bahar turizmi	www.turizmdebusabah.com	01.05.2006
66. 'Kayıtsız içki belimizi büktü'	www.turizmdebusabah.com	21.07.2006
67. Otellerimiz Avrupalı fakirlerin tatil kampı oldu	www.turizmdebusabah.com	25.07.2006
68. "Herşey dahil"ın sorumlusu otelciler değil	www.turizmdebusabah.com	14.08.2006
69. Herşey dahil sistemi sadece tüketiciye yaradı!	www.turizmdebusabah.com	15.08.2006
70. Herşey dahil "hijyen" hariç	www.turizmdebusabah.com	09.11.2006
71. "Artık otel değil, yemek fabrikası çalıştırıyoruz"	www.turizmdebusabah.com	13.11.2006

Ek-4 KODLAMA FORMU

Değişkenin Numarası	İçerik	Sütun
1	Araştırma biriminin numarası	
2	Haberin yayımlandığı tarih	
3	Haberin yayımlandığı gazete ya da dergi	
4	Haberin kaynağı	
5	Haberin başlığı	
6	Herşey dahil sisteminin ekonomik bir sistem olması	() Evet () Hayır
7	Herşey dahil sisteminin krizleri atlatmamıza yardımcı olması	() Evet () Hayır
8	Çevredeki tesislerin iyi bir hizmet sunacak kalitede olmayışının otelleri bu sisteme yönlendirmesi	() Evet () Hayır
9	Bu sisteme geçişte serbest piyasa koşullarının etkisi	() Evet () Hayır
10	Herşey dahil sistemine yoğun bir talep olması	() Evet () Hayır
11	Herşey dahil sistemine geçişte altyapının yetersizliğinin etkisi	() Evet () Hayır
12	Herşey dahil sistemine geçişte tur operatörlerinin etkisi	() Evet () Hayır
13	Herşey dahil sistemine geçişte arz kapasitesinin etkisi	() Evet () Hayır
14	Herşey dahil sistemine geçişte çocuklu ailelerin etkisi	() Evet () Hayır
15	Hedef pazarlarımızdaki ekonomik daralmanın etkileri	() Evet () Hayır
16	Yurt içinde ve yurt dışında yaşanan rekabetin etkisi	() Evet () Hayır
17	Yurt içinde ya da yurt dışında yaşanan krizlerin etkisi	() Evet () Hayır
18	Birlik, dernek başkanlarının, devletin etkisi	() Evet () Hayır
19	İş adamlarının, profesyonel yöneticilerin etkisi	() Evet () Hayır
20	Herşey dahil sistemini uygulamanın kolay olmasının etkisi (turistler açısından para taşımama rahatlığı, işletme açısından kitleye hizmet etme kolaylığı)	() Evet () Hayır
21	Tesislerin çok büyük olmalarının etkisi	() Evet () Hayır
22	Otelcilerin çok para kazanma isteği	() Evet () Hayır
23	Herşey dahil sistemi ve hizmet kalitesi kontrol altına alınmalı (standart getirilmeli)	() Evet () Hayır
24	Tur operatörü, acenta, otel üçgeninde herkes kendi işini iyi bir şekilde yapmalı	() Evet () Hayır
25	Herşey dahil sisteminden herkes şikayetçi (tur operatörleri, otelciler, seyahat acentaları, çalışanlar, turist)	() Evet () Hayır
26	Çevre esnafının sistemden şikayetleri	() Evet () Hayır
27	Herşey dahil sistemini yanlış uyguluyoruz	() Evet () Hayır
28	Herşey dahil sistemi ile gelen turistlerin kalitesi düştü	() Evet () Hayır
29	Türkiye'deki fiyatlar ucuz mu?	() Evet () Hayır
30	Herşey dahil sisteminde tesisler maliyetleri düşürmeye çalışıyor	() Evet () Hayır
31	Herşey dahil sistemi ürün ve hizmet kalitesini düşürdü	() Evet () Hayır
32	Herşey dahil sistemi turist memnuniyetini düşürdü	() Evet () Hayır
33	Bu sistemde çalışan vasıfsız eleman sayısı arttı	() Evet () Hayır
34	Herşey dahil sistemi sağlıklı bir yapı değil, turizmi olumsuz etkiledi	() Evet () Hayır
35	Herşey dahil sistemi uzun vadeli düşünülmemeli	() Evet () Hayır
36	Yerli turist sayısında artış oldu	() Evet () Hayır

37	Genel olarak turist sayısında artış oldu	() Evet () Hayır
38	Karlılık beklenen oranda artmadı	() Evet () Hayır
39	Tesisler hızla bu sisteme geçmiştir	() Evet () Hayır
40	Bu sistemin turizm gelirlerimizin artmasında önemli etkisi olmuştur	() Evet () Hayır
41	Herşey dahil sistemi pazarlamayı kolaylaştırdı	() Evet () Hayır
42	Türkiye'deki herşey dahil sistem uygulaması dünyaya örnek olmuştur	() Evet () Hayır
43	Herşey dahil sisteminde taklitçilik var (biz diğer ülkeleri taklit ederek başladık bu sisteme)	() Evet () Hayır
44	Bu sistemi her tür tesis kendine göre uyguluyor	() Evet () Hayır
45	Herşey dahil sisteminde outsourcing uygulaması artmıştır	() Evet () Hayır
46	Turistler tesis dışına çıkmıyor	() Evet () Hayır
47	Şehir otelciliğinde herşey dahil sisteminden vazgeçilmeli	() Evet () Hayır
48	Maliyetler arttı	() Evet () Hayır
49	Para taşıma problemi yok güvenli bir sistem	() Evet () Hayır
50	Turist tesis dışında da iyi para harcıyor	() Evet () Hayır
51	Herşey dahil sistemi sona ermeli, yasaklanmalı	() Evet () Hayır
52	Gelen turistler sağlık sorunları yaşadı	() Evet () Hayır
53	Herşey dahil sistemi farklı bir tesis ve management sistemi gerektiriyor	() Evet () Hayır
54	Herşey dahil sistemi belli bölgelerde uygulanmalı (bölgesel olmalı)	() Evet () Hayır
55	Çevre esnafının kötü davranışları turisti herşey dahil'e itiyor	() Evet () Hayır
56	Arazi tahsisleri ve teşviklerin herşey dahil sistemine etkisi var	() Evet () Hayır

Ek - 5 Araştırmada kullanılan anket formu

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI DOKTORA PROGRAMI TEZ ARAŞTIRMASI

Sayın İlgili,

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. öğretim elemanı Araştırma Görevlisi Rabia BATO ÇİZEL tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı çerçevesinde yürütölen bir tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Ekte yer alan anket formları Antalya yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin üst düzey yöneticisine (genel müdür, genel müdür yardımcısı, işletme müdürleri, genel koordinatörler veya operasyon müdürlerine) yöneltilmektedir. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış yanıtları yoktur. Bizim için önemli olan sizlerin görüşleridir. Araştırma sonuçları kesinlikle kişi ya da işletme ismi verilerek açıklanmayacaktır.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Araştırma Görevlisi
Rabia BATO ÇİZEL
Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

Tel: (242) 310 20 23

e-mail: rabiacizel@akdeniz.edu.tr

Sayın İlgili,

Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y. O. Araştırma görevlisi tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı çerçevesinde, Antalya'da beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köylerini herşey dahil sistemine yönelten faktörleri belirlemek amacı ile gerçekleştirilmektedir. Bu konuyla ilgili işletmelerin üst düzey yöneticilerinden bilgi alınması planlanmıştır. Araştırma sonuçları istatistiksel olarak derlenecek, kesinlikle kişi ya da işletme ismi açıklanmayacaktır. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Bizim için önemli olan sizlerin görüşleridir. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Otelinizin herşey dahil sistemine geçmesinde ve bu uygulamayı sürdürmesinde aşağıdaki faktörlerin ne ölçüde etkili olduğunu her bir önermeyi (7) çok etkili – (1) hiç etkili değil ölçeği üzerinde size göre en uygun şıkkı işaretleyerek değerlendiriniz.

	Çok Etkili							Hiç Etkili Değil
	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1. Ulusal ve uluslararası alandaki rekabet koşulları	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
2. Konaklama işletmeleri ile ilgili mevcut yasal düzenlemeler	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
3. Turizm sektöründe yaşanan irili ufaklı krizleri yönetmek için uygun bir sistem olması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
4. İş çevremizde var olan yüksek derecede birbirine bağımlılık	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
5. Otel işletmeciliğini düzenleyen yasanın çıkarılmamış olması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
6. Bölgedeki seyahat acentalarının özendirmeleri	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
7. Meslek kuruluşları ve profesyonel yöneticilerin özendirmeleri	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
8. Tur operatörlerine olan bağımlılık	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
9. Turizm sektöründe belirsizliğin yüksek olması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
10. Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) satın alma konusunda işbirliği imkanı sağlaması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
11. Devlet tarafından büyük otellerin yapılmasına verilen teşvikler	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
12. Hedef pazarlardaki çocuklu ailelerin talepleri	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
13. Tur operatörlerinin yönlendirmeleri	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
14. Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) satış ve pazarlama konusunda işbirliği imkanı sağlaması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	

15. Bölgede çok yaygın olan bu sistemin dışına çıkmanın zor olması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16. KDV ve özel tüketim vergisi uygulamaları	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17. Hedef pazarlardaki turistlerin talepleri	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18. Tur operatörlerinin baskıları	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19. Bölgedeki işletmelerle (tur operatörleri, seyahat acentaları, diğer konaklama tesisleri, tedarikçi firmalar vs.) ürün ve hizmet üretimi konusunda işbirliği imkanı sağlaması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20. Tur operatörlerinin tesisi başka şekilde pazarlayamamaları	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21. Belirsizliği azaltan bir sistem olması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22. Tur operatörleri ile bir yıl önceden yapılan kontenjan anlaşmaları	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23. Müşterilerin taleplerini sınırlandırmayı mümkün kılması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24. Tesisi kolayca doldurma imkanı	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25. Başarısı kanıtlanmış bir sistem olması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
26. Kitle üretimine uygun bir sistem olması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27. Konaklama tesisimizin amaç ve hedeflerine uygun bir sistem olması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28. Bu sistemi uygulayan bazı konaklama tesislerinin başarıları	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
29. Ürün ve hizmet kalitesini arttırarak üst seviyede müşteri memnuniyeti sağlaması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
30. Belirsizliği azaltarak işgörenlerin iş güvenliğini arttırması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31. İşletme sahibinin isteği	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32. Konaklama tesislerinin verimliliğini arttırması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
33. Yatak kapasitesinin yoğun sezonda maksimum kullanılmasını sağlaması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
34. Müşterilere sunulan hizmetin güvenilir ve ürünlerin hijyenik olmasını sağlaması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
35. Hedeflenen doluluğa ulaşmak için uygun bir sistem olması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
36. Çok sayıda çalışana istihdam olanağı yaratması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
37. Müşterilere rahat ve ekonomik bir tatil imkanı sunması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
38. Konaklama tesisi sahiplerinin karlarını maksimize etme isteği	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
39. Hedeflenen karlılığa ulaşmak için uygun bir sistem olması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
40. Konaklama tesislerinin statü ve prestijini arttırması	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Aşağıdaki önermelerin otelinizin herşey dahil sistemi (HDS) ile ilgili uygulamalarını ne ölçüde yansıttığını ifadeleri
(7) Katılıyorum – (1) Katılmıyorum seçenekleri arasından size göre en uygun olan şıkkı işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

	Katılıyorum	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	Katılmıyorum
1. HDS geçmişte denenmiş ve başarısı kanıtlanmış olduğu için işletmemiz tarafından benimsenmiştir		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
2. İşletmemizin sahibi HDS uygulamasının başarısına inandığı için uyguluyoruz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
3. Bölgemizdeki başarılı işletmeler HDS ni uyguladıkları için biz de uyguluyoruz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
4. İşletmemizde daha önce çalışan başarılı yöneticilerin uygulamalarını izliyoruz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
5. Bilinçli bir şekilde değerlendirip işletmemiz için yararlı olacağına inandığımız için HDS ni uygulamayı seçtik		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
6. HDS uygulaması tur operatörleri tarafından bölgemiz için empoze edilen en uygun sistem olduğu için işletmemiz tarafından benimsenmiştir		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
7. HDS uygulamasında karşılıklı uygun bir çözüm elde etmek için tur operatörleri ile tartışırız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
8. HDS uygulamasında tur operatörleri ile işletme sahipleri ve müşteri talepleri arasında fikir birliği sağlamaya çalışırız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
9. İşletmemiz açısından avantajlı çözümler elde etmek için paydaşlarımız ile tartışırız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
10. HDS uygulamasından işletme sahipleri ve müşteriler için maksimum faydayı sağlamaya yönelik tur operatörleri ile pazarlık ederiz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
11. HDS uygulamasında tur operatörlerinin isteklerine kısmen uyum sağlarız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
12. HDS uygulamasında tur operatörleri ile işletmemiz için en önemli unsurları belirleyip bunlara göre fikir birliğine varırız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
13. HDS uygulamasında tur operatörlerinin isteklerinin bazı yönlerinden kasıtlı olarak kaçınırız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
14. HDS ni uygularken kullandığımız bazı stratejileri tur operatörlerinden gizleriz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	

	Katlıyorum	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	Katılmıyorum
15. İşletmemizde HDS'nin yanı sıra başka pazarlama teknikleri uygulama eğilimindeyiz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
16. HDS uygulamasını sınırlandırmak için farklı pazarlara yöneliyoruz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
17. HDS ni bölge dışına çıkarmak için çalışmalar yapıyoruz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
18. HDS'den uzaklaşmak için alternatif turizm potansiyelimizi geliştirmeye çalışıyoruz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
19. HDS uygulamasını işletmemizin amacına uygun olarak biz şekillendiririz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
20. HDS uygulamasında tur operatörlerinin bize uymayan isteklerini reddederiz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
21. Tur operatörlerinin aşırı külfetli isteklerine şiddetle karşı çıkarız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
22. HDS uygulamasında tur operatörlerinden, müşterilerden ya da tedarikçilerden gelen bazı isteklere karşı koyarız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
23. HDS uygulamasında kurumsal bazı taleplere medya aracılığıyla karşı koyarız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
24. Tur operatörlerine karşı tedarikçiler ve müşteriler ile birlikte saldırgan kampanyalar düzenleriz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
25. Tur operatörleri ile ittifak oluşturmaya çalışırız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
26. Tur operatörleri ile dikey birleşmeye gideriz		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
27. HDS nin bölgenin turizm gelirlerini düşürdüğü söylemleri ile paydaşlarımızın görüşlerini etkilemeye çalışırız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
28. Tedarikçilerimizin ve müşterilerimizin isteklerini etkilemeye çalışırız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
29. Tur operatörlerinin faaliyetlerini kontrol etmek için yerel yönetimlerle görüş alışverişi yaparız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
30. Merkezi hükümetle anlaşarak tur operatörleri ile başa çıkmaya çalışırız		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	

Demografik sorular

1. Cinsiyetiniz : () Bayan () Bay

2. Yaşınız : _____

3. Eğitim durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisans Üstü

4. Göreviniz : _____

5. Ne kadar süredir yöneticilik yapıyorsunuz? : _____

6. Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz? : _____

7. Çalıştığınız işletmenin sınıfı nedir? :

- () 5* Otel
() Tatil Köyü

8. Çalıştığınız işletmenin türü nedir? :

- () Uluslar arası zincire bağlı bir otel
() Ulusal zincire bağlı bir otel
() Bağımsız otel
() Diğer _____

9. Oteliniz Herşey Dahil Sistemini uygulamaya ne zaman başladı? : _____

10. “Genel olarak ‘herşey dahil sistem’ uygulaması işletmemizin performansını arttırdı” görüşüne yaklaşımınız nedir? Görüşünüze en yakın şıkkı işaretleyiniz.

Katılmıyorum

Katılıyorum

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

GÖSTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLGIYE TEŞŞEKKÜR EDERİM.

İletişim için

Arş. Grv. Rabia Bato ÇİZEL

Akdeniz Ünv. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

Tel: (242) 310 20 23 Fax: (242) 227 46 70

e-mail: rabiaczizel@akdeniz.edu.tr

Ek – 6 Yapılan Görüşmelerin Deşifrelerinden Örnekler

Görüşme 1 (G1)

Bu sistem yurtdışında özellikle adaların olduğu bölgelerde, Mayorka adası, Kanarya adası gibi bölgelerde 1970’li yıllarda başlamış bir sistemdir. Adalarda etrafta yapılabilecek çok fazla bir şey olmadığı için otel her türlü imkanı kendi bünyesinde karşılamaya çalışmıştır. Bunun en iyi örneğini Club Med’ler olarak görebiliriz. Başlangıçta bunun için turistler yüksek bedeller ödüyorlardı, kesinlikle ucuz değildi. Gemiyle seyahat eden turistler geminin içinde her türlü ihtiyacını bu sistemle karşılıyorlardı ve indikleri limanlarda da aynı şeyi talep etmeye başladılar. Başlangıçta sadece adalarda olan bu sistem İspanya’nın başka kesimlerine de, sahil kesimlerine de sıçradı.

Türkiye’de otel sayısı artınca ve aile turizmi de gelişince ve bu sistemi bilen yabancı tur operatörlerinin bu sistemi önermesiyle ya da buradaki otelcilerin onları görmesiyle uygulanmaya başlandı ve hemen de kabul gördü. Türkiye servis açısından tartışmasız çok üstün, ülkemizin sunduğu yiyecek sektörü de çok gelişmiş bunlar birleşince ve de kaliteli oteller olunca her şey dahil sistemi Türkiye’de çok iyi uygulanır düzeye geldi. Bu arada dünyadaki ekonomik dengeler de çok değişti, en son 1998-99’lardan sonra yaşanan uzak doğu krizi (Japonya krizi) sonucu yaşanan ekonomik daralma nedeniyle aileler tatillerini daha ekonomik bütçelerle yapmaya başladılar ve kesin ne harcayacaklarını bilecekleri tatillere gitmek istediler ve böylelikle bu sistem yaygınlaşmaya başladı. Ekonomik bir tatil olduğu için tercih edilir oldu. Rusya yeni büyüyen bir Pazar onlar öğrendiler fakat Almanya daralan ekonomiye sahip olan ama tatil bilinci olan bir Pazar onlara bu sistem çok cazip geldi. Çünkü onlar çok yoğun çalışıyorlar ve onlar için tatil deniz, kum, güneş ve dinlenmeyi içeriyor. Örneğin bir Amerika’lıya ya da Japon turiste her şey dahil hiçbir zaman cazip gelmemiştir. Çünkü onlar gezmek üzere tatilini planlayan kişilerdir. Yani Türkiye’ye geliyorlarsa onlar buranın kültürel değerlerini bilmek istiyorlar ve gezmek istiyorlar. Bizim de büyük pazarımız Almanya ve Rusya olduğu için bu sistemin bizde büyümesi onların talepleri ile çok doğru orantılı olarak büyümüştür.

Bu sistemi 3-4 yıldızlı otellerin de uygulamaya başlaması beraberinde sorunlar da getirdi çünkü bu tesisler 5 yıldızlı oteller gibi uygulayamadılar bu sistemi. Bu sistemin uygulanması ile ilgili herhangi bir standart olmadığı için gelen turist 5 yıldızlı otelde gördüklerini 3 yıldızlı otelden de istemeye başladı. Ama turist bilmeli 3 yıldızlı tesisin ona ne verebileceğini ve ona göre gelmeli ki hayal kırıklığına uğramasın.

Bölgede sıkı bir rekabet ortaya çıktı ve tur operatörlerinin de baskısıyla bu sisteme geçmeyen oteller de yavaş yavaş geçmeye başladılar. Ayrıca turistler kendilerini tesis içinde güvende hissettikleri için de bu sisteme karşı talep yoğunlaştı.

Dernek, birlik başkanlarının ya da bakanlığın bu sisteme geçişte herhangi bir etkisinin olduğunu zannetmiyorum. Sonuçta otel işletmeleri özel işletmelerdir ve bunun serbest piyasa koşullarında işletmeler kendilerini istedikleri gibi konumlandırabilirler.

Oteller bu sisteme geçerken baktılar ki yandaki otel bu sistemi uyguluyor ve doluluklarını arttırıyor biz de bu sisteme geçelim diyerek onları taklit ederek geçmişlerdir. Daha sonra belki ufak tefek hesaplar yapmışlardır ama başlangıçta ne kazanacaklarını bilmeden tamamen diğerlerini taklit ederek başlamışlardır. Ve sonra her tesis kendine göre değiştirerek uygulamaya devam etmiştir. İsmine verdiği hizmete güvenen tesisler bu sisteme geçmeyip yarım pansiyonda devam etmiştir.

Bu sistemde doluluk oranlarımız yüksek ama aynı paralelde karlılık oranlarımız yüksek değil. Ama bu kadar çok otel yapılıyorsa aynı konseptte demek ki bir memnuniyet var. Dünya turizm örgütü yıllık büyüme oranı olarak bizim için %5-6 öngörürken biz %20’ler yaptık. 2010-2020 yılında öngörülen 20 milyon kişi sayısını Türkiye 2005’te yakaladı. Bunda da en büyük etken bu sistem olmuştur.

Bu sisteme geçtikten sonra oteller turizm mezunu insanlara daha fazla ihtiyaç duymaya başladılar, mutfak sistemleri yenilenmeye başlandı, mutfakta kullanılan araç gereçler değişti (en küçük bir malzemeden bile en maksimum seviyede yararlanma gereği ortaya çıktı), daha profesyonel bir ekibe ihtiyaç duyuldu ve şunu söyleyebilirim ki her şey dahil sistemi bir profesyonellik getirdi bu işletmelere.

Bu sisteme geçmeyen tesisler de var ama sayıları çok az. Zaten işin gerçeği de budur, her tesis her şey dahil olmamalı örneğin, şehir otelciliğinde her şey dahil olmamalı ya da belli bölgelerde (düzenli) olmamalı. Gezen insan için her şey dahil sistemi mantıken mümkün değil. Bu sistem çevrede çok fazla aktivitesi olmayan, turistler için alternatif yapılacak şeyler olmayan bölgelerde yapılabilecek bir sistemdir ama bunun aksi bir durumda bu sisteme gerek yoktur.

Görüşme 3 (G3)

1995’lerde Antalya’da yarım pansiyon sistemi uygulanıyordu yoğunlukla ve o dönemde hizmet kalitesi bugünkünden çok daha iyiydi. Servisle ilgili hiçbir problem yoktu ama yaşanan bir problem şuydu, Türkiye’nin imaj problemi vardı ucuz pazarlanıyordu o dönemde de Türkiye’ye ucuz gelebilen müşteriler vardı. Muhakkak bugünkünden daha yüksekti fiyatlar ama yine de İtalya, İspanya, Fransa ile kıyasladığımız zaman Türkiye yine de ucuzdu. Ama şöyle bir problem başladı, bu iyi hizmeti veren otellerde ekstralar çok pahalı olmaya başladı. Mesela adam bir haftalık tatiline 700 mark ödüyorsa o dönemde otelin içinde bir kahveyi 3 marka içiyordu. Ya da otelden dışarı çıktığı zaman aynı ürünü %80 daha ucuz alıyordu böyle olunca otellerde hafiften bir sıkıntı yaşanmaya başlandı. Şöyle ki, müşteriler yiyeceklerini, içeceklerini hep dışarıdan getirmeye başladılar. Otellerin çevresinde hiç hoş görünmeyen baraka tarzı küçük çaplı cafeler, barlar, hijyenik olmayan restoranlar vs. oluştu. O dönemde yatak kapasitesi bu kadar büyük değildi ve tur operatörlerinin getirdiği turistlerle rahatlıkla dolabiliyordu. Bölgeye çok fazla göç olmaya başladı ve hiç alakası olmayan kişiler de turizme karışmaya başladılar ve bunlar da olaylara hep kısa vadeli bakarak bir şekilde gelen turisti kazıklayıp göndermeye başladılar. Dolayısıyla o dönemde dışarı çıkan müşteri ciddi anlamda rahatsız olmaya başladı ve müşterilerde çevreye karşı bir güvensizlik olmaya başladı. Çocuklu aileler için Robinson Club’lar, Club Med’ler her şey dahil sistemi adıyla güzel bir sistem oluşturdular. Bunlar her şey dahil yaratılan ilkler arasındadır, Antalya bölgesinde de ilk Marco Polo uygulamaya başladı. Bu sistemdeki maksat çocuklu aileleri çekmekti, aslında bu sistemde müşterinin bir otelde konakladığı süre boyunca ekstra aldığı her şeyin çarpılarak hesaplandığı bir fiyattı yani aslında müşteri bunu peşin ödemiş oluyordu. O dönemdeki her şey dahil bu dönemdekinden daha iyiydi. Bu sistemdeki amaç daha çok kişiyi ülkeye çekmek uçak koltuklarını daha fazla doldurmak, iki kişilik rezervasyon yapmak yerine dört kişilik rezervasyon (aileleri çekerek) yapmaktı.

Otel dışındaki çevrede altyapı yetersizliği ve bölge esnafının tutumları bizi bu sisteme doğru itmiştir. 1990’lı yılların ortalarında çok fazla tahsis alanı oluşmaya başladı ve bizim arzımızı arttıran bir unsurdur bu. Arzımız artınca da bizim bunu daha fazla turist getirerek doldurabileceğimiz ortaya çıktı ve bu sisteme geçmemizde bunun da etkisi vardır. Bazı oteller bu sisteme geçerken diğerleri de onlarla rekabet edebilmek için sistemlerini değiştirdiler hatta bazı artılar koymaya çalışarak değiştirdiler. Ekstra bir a la carte restoran daha koyarak örneğin, ya da ara zamanlarda daha farklı ürünler sunarak... Her şey dahil sistemi ilk olarak özellikle Kemer bölgesinde başladı.

Bizim yöneldiğimiz pazardaki talepler bu yönde olduğu için biz bu sisteme geçtik. Çünkü özellikle gelecek Rus turistler her şey dahil istiyorlardı, bütün gün yiyip içelim diye.... Ruslar geldikleri zaman cüzdan taşımayayım, para taşımayayım ama bara oturduğum zaman 50 tane votka içeyim istiyorlardı.

Her şey dahil sistemine talepler arttığı için tur operatörleri otelleri bu sisteme geçerseniz sizi daha iyi satabiliriz demişlerdir ve tabiki bunun da bir etkisi olmuştur bu sistemin yaygınlaşması anlamında.

Müşteri bu sistemi tercih ederken kendisine rahatlık olacağı için ayrıca sürprizlerden kendini uzaklaştırmak için bu sistemi tercih etmiştir.

Her şey dahil sistemi şu an ilk baştaki şekilde uygulanmıyor tamamen farklılaştı. Başlangıçtaki tesisler bungalov tarzı oyun alanları, bahçe alanları geniş tesislerdi. Bunlar iyi satmaya başlayınca bu sefer resort tarzı büyük, tek bir ana binadan oluşan tesisler de her şey dahil geçmeye başladılar. Önceden tatil köyü tarzında otellerde uygulanan bir sistemdi. Bugün bu sistemde bir standart yok her tesis kendine göre isim vererek kendine göre bir uygulama geliştirmiş durumda. Yurtdışındaki uygulamalarda da bu sistemde bir standart yok ve Türkiye’de her şey dahil sisteminde gereksiz bir cömertlik var biz fazlasını veriyoruz, çok fazla israfa gidilmiş durumda. Bu sistemi uygulayan oteller bir yarış halinde ve bu da ihtiyaç fazlasını sunmalarına neden oluyor ve israfa yol açıyor. Bu sistemi iyi uygulayan kaliteli ürün sunan ama bunu fiyata yansıtan işletmeler olduğu gibi maliyeti düşürmek için daha düşük kalitede ürünleri daha düşük fiyattan satan işletmeler de var. Bu da müşteri memnuniyetini düşüren bir unsur. Bu sistemin yanlış uygulamaları yüzünden turizmimizin zarar gördüğünü düşünüyorum.

Dernek, birlik başkanlarının ya da bakanlığın bu sisteme geçişte herhangi bir etkisi olduğunu düşünmüyorum.

Bu sistem bitmez ve ayrıca sadece bizde uygulanan bir sistem değil diğer ülkeler de uyguluyorlar ama en yoğun uygulayan ülkelerden biriyiz hiçbir ülke bu kadar abartmış durumda değil. Diğer ülkelerde bu sistemi iyi uygulayan belirli tesisler yapıyor.

Bu sisteme geçmeyen çok az tesisimiz var. Fakat onlar da içlerinde isteyenlere all-inclusive package dedikleri paketleri satabiliyorlar.

Bu sistemde bizim doluluk oranların arttı ama buna paralel olarak karlılık oranlarımız artmadı.

Bu sisteme geçiş otellerin iş yapma usullerini de değiştirmiştir tabiki şimdi daha fazla outsourcing yapılıyor. Artık alt kademedeki kalifiye olmayan personel çalıştırılmaya başlanmıştır. Ve genel anlamda maliyetleri kısmak adına personel

sayısında azaltmalara gidilmiştir. Bu sistemle otellerin kullandıkları teknolojiler de değişmiştir, örneğin yarım pansiyonda kullanılan pos makinelerine ihtiyaç yok ve mutfakta üretim için kullanılan araç gereçler de değişmiştir.

Tesisler bu sisteme uygulayan ve başarılı olan tesisleri görerek ve onları taklit ederek geçmişlerdir. Oturup hesap kitap yaptıklarını düşünmüyorum tabiki ufak tefek hesaplar yapmışlardır ama ciddi hesaplamalar yapmamışlardır.

Ülkede yaşanan krizlerin de bence bu sisteme geçişte etkisi olmuştur. Bu sistem bizim durumu toparlamamız açısından can simidi oldu halen dünyada rekabet edebilmemiz için önemli unsurlardan biridir bu sistem.

Görüşme 4 (G4)

Türkiye de turizm sektörü 1980 lerin başında hızlı bir ivme kazanarak çok büyüdü. Ama Türkiye nin coğrafi konumu dolayısıyla 1990 lardan sonra ister istemez dönem dönem bu büyümeler kesintilere uğradı. Körfez krizleri, terör olayları gibi vs. bütün bunlar büyümede etkili olmuştur. Türkiye nin kurgusu aslında şuydu; çok yatırım, çok istihdam, çok turist ve çok miktarda gelir elde etmekte. Bu kurgu açık bir şekilde hiçbir zaman söylenmedi ama sektörün içinde her zaman olan bir hedefti. Turizmin bu kadar yaygınlaşmasında her alanda olduğu gibi kamunun öncülüğü olmuştur. Kamunun 1970 li yıllara kadar giden konaklama sektörü ile ilgili yaptığı yatırımlar vardır. Daha sonraki yıllarda hem tatil otelciliğinde hem de şehir otelciliğinde de güzel örnekleri vardır. Örneğin, Turban otelleri kamu tarafından oluşturulmuştu. 1980'lerden sonra çıkan 2634 sayılı yasayla da arazi tahsisleri başladı ve sektör teşvik edildi ve hızlı gelişim süreci başladı.

Türkiye'de her şey dahil sisteminin ilk uygulaması sanırım 1989 da Marco Polo tesisi ile başladı. O zamanlarda hemen hemen hiç yoktu bu sistem genelde yarım pansiyon kısmen de yatak kahvaltı şeklinde giden bir sistem vardı. Fakat 1996 dan itibaren ise her şey dahil sistemine doğru hızlı bir eğilim başladı. Bunu aslında şöyle görmek lazım; bu bizim işletmelerimizin bir yandan buldukları pratik bir çözüm de diyebiliriz bir yandan da tüketicinin de baskıları vardı. Çünkü dünyadaki ekonomik değişimler de ister istemez herkesi daha ucuz tatil yapmaya doğru yönlendiriyordu artı ailelerin her geçen gün biraz daha fazla tatile katılma arzuları artması ve bu ailelerin sayılarının büyümesi bütün bunlar ister istemez her şey dahil sisteminin sadece bizim ülkemizde değil bütün dünyada büyümesine ve gelişmesine neden olmuştur. Bir başka neden ise, tesislerin dışında kalan bölgede tüketicinin istediği şeyleri ona sağlayamadığımız zaman müşterinin de baskısıyla onlara istedikleri tüm ihtiyaçlarını tesis içinde sunmak durumunda kalıyorsunuz.

Aslında bu sisteme geçmede bir başka amaç hizmetlerin tümünü bir noktadan vermenin avantajlarını yakalayabilmektir. Başlangıçta gayet karlı bir sistemdi ama şu anda artık öyle görünmüyor. Bunun birinci nedeni, Türkiye'nin o günkü yatak sayısı ile bugünkü yatak sayısı arasında ciddi fark var. Gelen turist sayımız da arttı ama Türkiye de hiçbir zaman arz-talep dengesi yerine oturmadi. Bizim başka ülkelerden farkımız, biz önce ürünü yarattık daha sonra pazarlamaya kalkıştık biz önce arzı yaratıp sonra talep oluşturmaya çalıştığımız için büyük sıkıntılarımız oldu. 1995-96 yıllarında Antalya da yatak kapasitesi 150 bin civarında idi bugün ise 550 bin civarında.

Aslında Türkiye bu sistemden ciddi faydalar da elde etti. 1998-99 yıllarında yaşanan krizlerden hızlı bir şekilde çıkmasında bu sistemin büyük etkisi olduğunu da kabul etmek lazım. Türkiye de bu sistem paranın alabileceği en iyi hizmeti sunan bir sistemdi. Tesisler yeni, iyi bir hizmet var, uygun fiyatta kişilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve talep gören bir sistem olduğu için bu yıllardaki krizleri atlama da ciddi katkısı olmuştur. Hatta o yıllarda toplam ziyaretçi sayısı ikiye katlanmıştır. 1998'de ziyaretçi sayısı 1.8 milyon kişi iken 2000 yılında 3 milyonun üzerine çıktı. 2000'den 2005'e kadar da ziyaretçi sayıları ikiye katladı. Burada kabul etmek lazım ki her şey dahil sisteminin çok ciddi bir etkisi var. Ama geçen süreç içerisinde bu sistemin bu kadar çok yaygınlaşmış olması (küçük büyük her türlü tesis bu sistemi uygulamaya başladı) beraberinde sıkıntıları da getirdi, çok sert bir rekabet ortamı oldu ve çevresindeki diğer yapıları da (yarım pansiyon, tam pansiyon ya da oda kahvaltı) yok etti aslında.

Tur operatörlerinin de ürünü pazarlama kolaylığından dolayı onların da oteller üzerinde yönlendirmeleri olmuştur.

Derneklerin, birliklerin, sivil toplum örgütlerinin ya da kamunun kesinlikle bir etkisi olmamıştır. Bu tamamen yatırımcı ve işletmecinin kendi tercihleridir. Eğilimler ve genel yapı böyle olunca onlar da rekabet edebilmek için bu sisteme geçmeye karar verdiler.

Bu sistemi her işletme kendine göre uygulamaya başlamıştır. Herhangi bir standart yok bu sistemde ve her işletme kendi belirlediği standartlara göre uygulamaya başlamıştır. Durum böyle olunca da beraberinde pek çok sıkıntı getirmiştir.

İşletmeler rekabet edebilmek için ürün ve hizmetlerinde farklılaşmaya gitmek zorunda kaldılar ve bunun için yöntemler aramaya başladılar. Ancak farklılaşmaya çalışırken sizin yaptıklarınızı hemen başkaları da taklit etmeye başlıyor ve bu da başka bir yerde sıkıntı yaratmaya başlıyor, fiyat konusunda. Bunun sonucu olarak da böyle bir hizmet bütünü çok daha ucuz fiyatlara satılır hale geldi. İşletmeler satış fiyatlarını düşürdükleri için maliyetleri de aşağı çekmek zorunda kaldılar ama bunu ancak belli bir noktaya kadar yapabilirler çünkü onların kontrolü dışında olan maliyet kalemleri var (örn; kd, ötv) bunlarda herhangi bir değişiklik yapamadıkları için kar marjları da düştü.

Bu baskılarla değişen bir yapı da şu olmuştur; işletmelerin büyüklükleri, eskiden 200 ila 300 arasında değişen oda sayıları şimdilerde 400 ila 700 ve üzerinde değişmeye başladı. Tesisleri büyük yaparak biz doluluktan kazanmış oluyoruz.

Dünyada ulaşımın kolaylaşması (çok fazla hava taşımacılığı yapan şirket var artık) ve sanal hayatın insan yaşamında önemli bir yer edinmesi tatile çıkmayı oldukça kolaylaştıran etkenlerdir. Sanal ortamın kullanımının bu kadar yaygınlaşması dünyadaki trendleri de değiştirecektir. Artık insanlar tur operatörüne ihtiyaç duymadan kendi tatillerini kendileri organize edebileceklerdir, bireysel seyahatler artacaktır. Bu da daha kompleks tesisler, turistlerin daha serbest hareket edebileceği tesisler gerektirecektir. Sistem onların isteklerine göre değişecektir.

Bu sistem otellerin iş yapma usullerini de değiştirmiştir, en az maliyetle en iyi hizmeti sunmak ve yine en az personelle işi götürmek gerektiği için outsourcing hizmetlerinden daha fazla yararlanılmaya başlandı. Güvenlik, bahçe hizmetleri, çamaşırhane, hamam sauna işletmeciliği, sağlık merkezi, su sporları gibi işletmeyi doğrudan etkilemeyen destek birimlerin hizmetleri dışarıdan yararlanılarak yürütülmeye başlandı.

Bu sistem yine otellerin stratejilerini, kullandıkları teknolojileri bir yarım pansiyona göre çok daha değiştirmiştir. Bu sistemle tesisler çok daha komplike hale geldi ve çok daha mekanize ve çok daha ekonomik çalışan tesisler olmak zorundalar ve insan emeğinin mümkün olduğunca az kullanıldığı makineleşmenin daha fazla olduğu tesisler oldular. Çünkü hizmeti hızlı vermek zorundasınız. Artı 24 saat üretim yapan yapılara dönüşmek zorunda kaldılar ve ona göre de kullanılan teknolojiler farklılaştı.

Bu sistemle kalifiye olmayan alt kademe personelin özellikle servis departmanında istihdamı söz konusu oldu. Buna karşın bu sistemi farklı şekillerde uygulayan iyi işletmeler tesis içinde alacarte restoranlar da koydukları için oralarda hizmet verecek iyi personele ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca farklı alacarte lar olması da farklı mutfakların yemeklerini sunmayı ve bunlar için de iyi aşçılar çalıştırmayı gerekli kıldı. Bu sistem karma bir yapıyı getirdi aslında.

Özellikle Avrupalı tüketici ödediği fiyatın karşılığını fazlasıyla aldığı bilincinde, memnuniyet anketlerine batkımızda %80'lerde bir memnuniyet var ve bu da rakibimiz İspanya ile aşağı yukarı aynı orandır. Biz ayrıca birçok noktada İspanya'nın da önündeyiz. Tüketici bize ödediği fiyatın %25 fazlasını İspanya ya ödüyor ama Türkiye de aldığı hizmetin altında bir hizmet alıyor. Biz tüketiciye çok geniş seçenekler sunuyoruz. Eğer daha fazla ücret vermeyi kabul ediyorsa daha iyi hizmet alacağı tesislerimiz de var ya da daha az ücret vererek ona göre hizmet alabileceği tesislerimiz de var.

Bu işletmeler 24 saat üretim yapan fabrikalar gibidir ve bu yoğunluk içerisinde işletmeler birtakım kolaylıklar oluşturmak zorundadır. Bunu da şu şekilde yapıyorlar, artık meşrubatta şişeli ürün kullanılmamaya başlandı çünkü bunları stoklamak, soğutmak, taşımak çok zor. Örneğin bir kolayı düşünün onu artık şişeye satın almıyorlar daha çok fiçili ürünleri satın alıyorlar. Fiçili ürünlerde de bir başka kolaylık geldi orda da konsantre ürünler kullanılmaya başlandı. Bugün bunu üretenler belli, kola firmaları üretiyorlar bunu, karışımlar size hazır paketler halinde geliyor siz bunları tamamen hijyenik koşullarda, her türlü otomatik ayarı yapılmış şekilde kuruyorsunuz ve hava tüpleri ve artırılmış suyla kolanızı siz kendiniz üretiyorsunuz. Burada abartılacak bir durum yok siz zaten yine cococola nın ürettiği şeyi bir kola fabrikasındaki şartlar ne ise tamamen onunla aynı şartlarda üretiyorsunuz. Bunun bu sistemde otelciye büyük avantajı var, büyük büyük kasaları taşımak zorunda kalmıyor ve serviste kolaylık sağlıyor. Eskiden her bir meşrubat için ayrı fiçiler kullanılıyordu artık o da yok siz bir hava tüpüyle bir artırılmış suyla siz kolanızı, sodanızı, sprite ınıızı, meşrubatınızı kendiniz yapıyorsunuz. Kalabalık kitlelere hizmet sunuyorsunuz ve kitle üretimi yapmak zorundasınız.

Oteller bu sisteme tamamen uygulayan ve otelini dolduran diğer işletmeleri görüp onları taklit ederek geçmişlerdir. Çok fazla araştırma ve inceleme yapmamışlardır.

Hala bu sisteme geçmeyen işletmeler var ama bunların sayıları çok az. Bu sisteme geçip geçmemek tamamen kendi tercihleridir isimlerine, hizmetlerine güvenen işletmeler geçmiyorlar.

Bu sisteme geçmeseydik bu kadar fazla turist getiremezdik. Başlangıçta bu sistemde karlılık yüksekti ama zaman geçtikçe karlılık düşmeye başladı.

20 milyon civarındaki yabancının 5 milyon civarındaki rakamı İstanbul'a, 7 milyon civarındaki rakamı Antalya'ya geliyor ve geri kalanı da Türkiye'nin geneline dağılıyor. Paket turlar açısından bakıldığında turistlerin %99'ı paket turla seyahat ediyorlar bu oranın da %60'ı Antalya'ya geliyor.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Rabia BATO ÇİZEL
 Doğum Tarihi ve Yeri : 29/08/1978 Kırklareli
 Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Kırklareli Ticaret Meslek Lisesi
 Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve O.Y.O.
 Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşl. ve Otelcilik A.B.D.
 Tez Konusu : Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşma Sürecinde Etkili Çevresel Baskılar ve Konaklama İşletmelerinin Stratejik Yanıtlarının Antalya Yöresinde Araştırılması
 Yabancı Dil : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

KURUÜZÜM Ayşe, ASILKAN Özcan ve BATO ÇİZEL Rabia, “Student Participation in Higher Education Institutions in Turkey”, Higher Education in Europe, October-December 2005, Vol. 30, Nos. 3–4, s. 345-355.

ÖZDEMİR Bahattin, BATO ÇİZEL Rabia, “International Hotel Manager as an Emerging Concept: A Review of Expatriate Management Literature and a Model Proposal”, Journal of Hospitality and Tourism Management, August 2007, Volume 14, Number 2, s. 170–187.

ÇİZEL Beykan, BATO ÇİZEL Rabia, “Turizmin Çeşitlendirilmesi Kapsamında Kongre Turizmi ve Antalya Yöresinin Kongre Turizmi Potansiyelinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, First Tourism Congress of Mediterranean Countries, 2002, s. 593-604.

ÖZDEMİR Bahattin, BATO ÇİZEL Rabia, “Ulusal Otel Yöneticilerinin Uluslararası Otel Yöneticiliğine Bakışı ve Tutumları”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Akdeniz İİBF Dergisi, Mayıs 2006, Cilt:6, Sayı: 11, s. 132–159.

ÇİZEL Beykan, BATO ÇİZEL Rabia, “Enformasyon Teknolojilerinin Turizm Dağıtım Kanalları Üzerindeki Etkileri ve Antalya Yöresinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma”, Bilgi Teknolojileri Kongresi II, 2003, s.50-52.

DURMUŞ ARICI Eren, BAŞER Gözde Gül, BATO ÇİZEL Rabia, ALBAYRAK Tahir ve ÖZER Mehmet, “Rekabet Stratejisi, Stratejik Yönelim ve Performans İlişkisinin Bir KOBİ Grubu Bağlamında İncelenmesi”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006, s.

Araştırma Projesi

“Lise Mezunlarına Turizm Sektöründe Meslek Edindirme Amaçlı Eğitim Projesi”, Antalya, 2005.

Uluslararası Sempozyum ve Kongrelerde Görev Alma:

“Amforht World Tourism Forum 2004 (1-5 Mayıs 2004-Antalya) (Organizasyon Komitesi Üyesi).”

Aldığı Sertifikalar

“1. Yönetim ve Organizasyon Yaz Semineri” (7-16 Temmuz 2005)

“Lise Mezunlarına Turizm Sektöründe Meslek Edindirme Amaçlı Eğitim Projesi” (28 Aralık 2004 – 28 Aralık 2005)

“Jean Monnet Projesi AB Eğitim Semineri Programı”, Avrupa Birliği Semineri (21 Nisan – 09 Haziran 2006, 25 Saatlik)

“Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Turizm ve Gıda Güvenliği”, Eğiticilerin Eğitimi Semineri, 18 Ekim 2007

“Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Turizm ve Çevre”, Eğiticilerin Eğitimi Semineri, 19 Ekim 2007

“Avrupa Birliği Uyum Sürecinde AB Turizm Stratejileri ve Etiketleri”, Eğiticilerin Eğitimi Semineri, 24 Ekim 2007

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Adres : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Kampus/Antalya

Tel. No : (242) 310 20 23

e-mail : rabiacizel@akdeniz.edu.tr